

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku
Assessment of the Competitiveness of the Concrete Company

Student:

Bc. Lenka Kořenková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Kořenková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku**
Assessment of the Competitiveness of the Concrete Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika podniku
 4. Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- LUDVÍK, Ladislav. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Jilešovice: Maj, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael, E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. 396 p. ISBN 0-684-84148-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení diplomanta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....

Lenka Kořenková

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska konkurenceschopnosti.....	4
2.1	Podnik.....	4
2.2	Podnikání.....	5
2.3	Podnikatel.....	6
2.4	Konkurence.....	6
2.4.1	Typologie konkurence.....	7
2.5	Konkurenční výhoda.....	11
2.5.1	Zdroje konkurenční výhody.....	11
2.5.2	Analýza konkurenční výhody firmy.....	12
2.6	Konkurenceschopnost firmy.....	13
2.7	Konkurenční strategie.....	14
2.7.1	Porterovy generické strategie.....	16
2.8	Podnikatelské prostředí.....	18
2.8.1	Typologie podnikatelského prostředí.....	19
2.9	Analýza okolí.....	23
2.9.1	Metody analýzy vlivu makrookolí.....	25
2.9.2	Metody analýzy vlivu mikrookolí.....	30
2.9.3	Metody hodnotící současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí.....	35
2.9.4	Spokojenost zákazníka a průzkum trhu.....	39
3	Charakteristika podniku.....	42
4	Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku.....	47
4.1	PEST analýza.....	47
4.1.1	Politické a legislativní faktory.....	47
4.1.2	Ekonomické faktory.....	49
4.1.3	Sociální a demografické faktory.....	51
4.1.4	Technologické faktory.....	53
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	53
4.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	53
4.2.2	Dohadovací schopnost dodavatelů.....	54

4.2.3	Dohadovací schopnost kupujících.....	55
4.2.4	Hrozba náhradních výrobků	55
4.2.5	Soupeření mezi stávajícími podniky	55
4.3	SWOT analýza.....	56
4.4	Dotazníkové šetření	59
4.4.1	Způsob sběru dat	59
4.4.2	Vyhodnocení dotazníku.....	59
5	Shrnutí a doporučení	69
5.1	Propagace na internetu.....	69
5.2	Zavedení akčních letáků	70
5.3	Slevové poukazy.....	70
5.4	Věrnostní program	71
6	Závěr.....	72
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk a symbolů	76
	Seznam grafů	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Svět prochází neustálým vývojem a obdobím změn. Po vstupu České republiky do Schengenského prostoru a následném otevření hranic, se zvýšil i počet nových společností, které cítily šanci uchytit se na českém trhu. Tím vzrostla konkurence tuzemským podnikům a začal neustálý boj o každého zákazníka. Z toho nejvíce vytěžili právě zákazníci. Těm se rozšířil nejen výběr nabízeného zboží, ale také klesla jeho cena. Tento pozitivní vývoj trval až do roku 2008, kdy byl trh zasažen první vlnou hospodářské krize. Ta zasáhla veškerá odvětví podnikání a mnoho firem ukončilo svou činnost. Z důvodu velkého propouštění a nedostatku finančních prostředků se začali lidé více zajímat o veškeré formy slev a jiných výhod. Toto se stalo v současné době jedním z hlavních prvků v boji o zákazníka.

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku, kterým je drogerie Ant. Cimala sídlící ve Valašském Meziříčí. Jedná se o malou soukromou drogerii, jež spadá pod firmu Ant. Cimala s. r. o., která je vlastníkem obchodního centra ve Valašském Meziříčí a provozuje zde svou činnost.

Práce je rozdělena na čtyři části. První kapitola se věnuje teoretickým východiskům konkurenceschopnosti. Jsou zde popsány základní pojmy, které jsou spojovány s daným tématem a metody využívající se k analýze konkurenceschopnosti podniku. Ve druhé části je představen podnik, jehož činnost je předmětem zkoumání. Ve třetí kapitole je provedena samotná analýza konkurenceschopnosti pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a dotazníkového průzkumu. V poslední, tedy čtvrté části, budou navrženy doporučení a návrhy, jež by měly vést k přílivu nových zákazníků a tím ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost podniku a celkovou situaci na trhu drogistického zboží ve Valašském Meziříčí.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

Tato část je zaměřena na objasnění základních pojmů souvisejících s podnikáním a konkurencí. Dále se zabývá metodami, které se používají k hodnocení konkurenceschopnosti podniku.

2.1 Podnik

Dle Obchodního zákoníku: „*Se podnikem rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“

Z kybernetického hlediska se podnik jeví jako otevřený systém se zpětnou vazbou. Otevřený znamená, že dochází k vzájemné výměně materie a informací mezi podnikem a jeho okolím. Se zpětnou vazbou znamená, že podnik reaguje a přizpůsobuje se změnám v okolí, ale taktéž podnik na své okolí může působit a měnit je (Grublová, 2001).

Ze sociologického pohledu je podnik sociálním jevem, jehož existence je zdůvodněna jedineš uspokojováním specifických lidských potřeb. Uspokojování těchto potřeb jsou jeho primárním cílem a finální funkcí (Grublová, 2001).

Podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání (Synek, 2006).

Obecná charakteristika podniků obsahuje velké množství jednotek, které se vzájemně liší, ale lze z nich po zachycení společných znaků vytvořit skupiny, tzv. typy. Podniky určitého typu mají stejné základní charakteristiky, těmi se liší od podniků jiného typu.

Podniky lze třídit dle velkého množství hledisek. Uvádím základní z nich. Třídění podniků podle:

- právní formy,
- sektorů a hospodářských odvětví,
- velikosti,
- typu výroby,
- ziskovosti,
- rozsahu působnosti (Grublová, 2001; Synek, 2006).

2.2 Podnikání

Dle Obchodního zákoníku: *„Se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

Soustavnou činností se rozumí pravidelná či opakující se činnost. Za podnikání se tedy nepovažuje jakákoli jednorázová činnost. Samostatnost znamená, že podnikatel sám rozhoduje o způsobu, formě, rozsahu, čase a místě výkonu svých aktivit. Podnikání vlastním jménem znamená, že podnikatelská jednotka musí mít své jméno, pod kterým vykonává podnikatelské aktivity. Na vlastní zodpovědnost znamená zodpovědnost za plnění smluvních podmínek a dodržování právních předpisů. Podnikání za účelem dosažení zisku znamená, že základním motivem pro podnikání je zisk (Grublová, 2001).

Jak tvrdí Grublová (2001, s. 22): *„Z hlediska podnikové ekonomiky můžeme podnikání chápat jako určitou činnost, při které jsou využívány výjimečné vlastnosti člověka a to především jeho schopnost vytvářet a využívat příležitosti.“*

2.3 Podnikatel

Dle Obchodního zákoníku: „*Je podnikatelem:*

- a) *osoba zapsaná v obchodním rejstříku,*
- b) *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,*
- c) *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,*
- d) *osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“*

Podstatným rysem podnikatelské osobnosti je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je dokonce vytvářet (Synek, 2006).

2.4 Konkurence

Konkurence dle slovníku cizích slov znamená soupeření, soutěžení, projev hospodářské soutěže.

Z výše uvedeného je zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický atd. Přestože je ekonomické hledisko stěžejní, nelze v podnikání opomíjet žádný zorný úhel konkurence (Mikoláš, 2005).

Každý podnik má své konkurenty, a čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje. Kotler (2003, s. 49) říká: „*Doufejte, že váš podnik bude přitahovat pouze dobré konkurenty. Dobří konkurenti jsou požehnáním. Jsou jako dobří učitelé, kteří rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. Průměrní konkurenti jsou jako obtížný hmyz. Špatní konkurenti představují pro každého slušného konkurenta trest.*“

Podnik by nikdy neměl své konkurenty ignorovat, měl by být stále ve střehu. Sledovat konkurenci je důležité, ale sledovat své zákazníky je ještě důležitější (Kotler, 2003).

Čichovský (2002, s. 13) ve své publikaci definuje konkurenci jako: „*Otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenční prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.*“

Mikoláš (2005, s. 115) uvádí, že: „*Materiály Evropské unie vymezují konkurenci jako situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a (nebo) podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky.*“

2.4.1 Typologie konkurence

Během historického a evolučního vývoje tržních prostředí se do své dnešní podoby vyvíjela obrovská spousta druhů a typů konkurence.

Analýzou a následnou syntézou informačních zdrojů byla typologie konkurence sestavena dle parametrů:

- rozsah konkurenčního působení (hledisko teritoriální),
- nahraditelnost produktu v konkurenčním prostředí,
- počet producentů (prodejců) a stupně diferenciací produktu,
- stupně organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí (Čichovský, 2002).

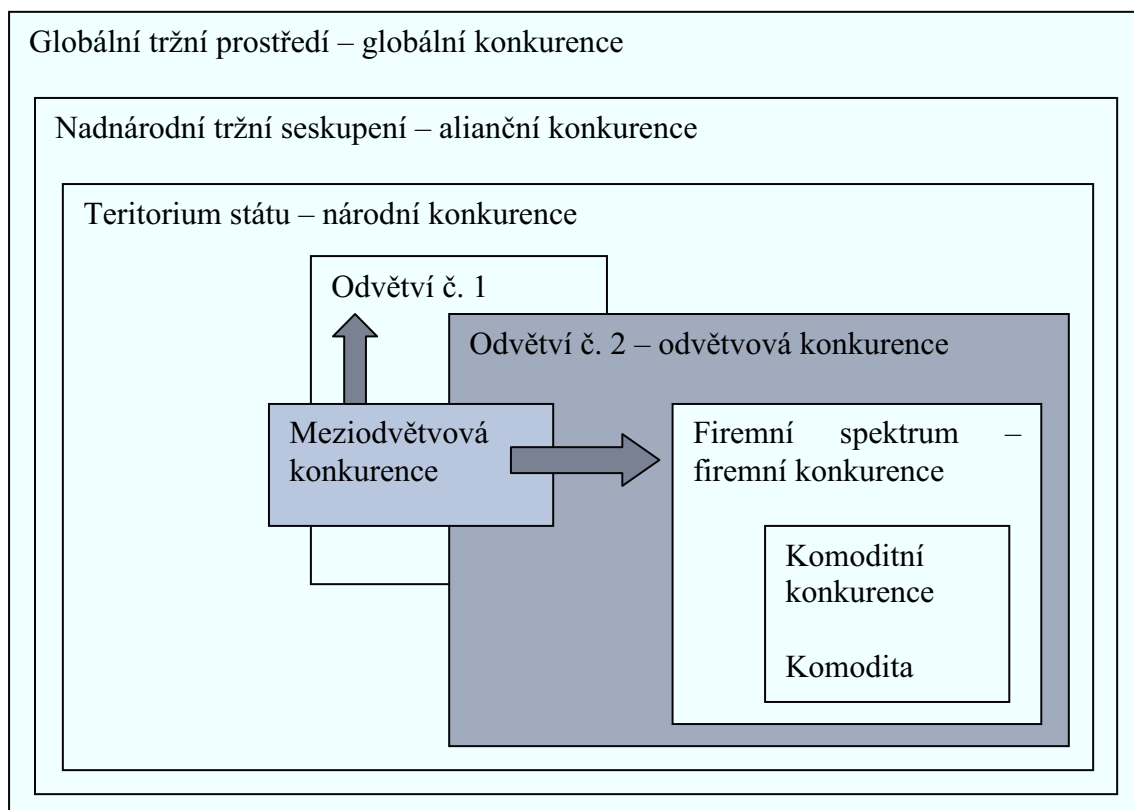
Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení

Podle rozsahu konkurenčního působení distributorů lze vyčlenit:

- globální konkurenci – působí svým rozsahem v podstatě po celém světě a zasahuje podle míry otevřenosti a uzavřenosti všechny státní tržní prostory i všechna alianční tržní seskupení;

- alianční konkurenci – dotýká se svým rozsahem pouze jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení, která se účelově vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států;
- nadnárodní konkurenci – odráží konkurenci, která působí teritoriálně v území jednoho státu v rámci struktury makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti;
- meziodvětvovou konkurenci – zastupuje suma konkurentů, kteří působí ve více než jednom odvětví, a současně obsahuje také substituenty jako konkurenty, kteří se snaží z jednoho odvětví ekonomiky přecházet do druhého;
- odvětvovou konkurenci – obsahuje všechny konkurenty v rámci odvětví ekonomiky a v nich se nacházejících trhů;
- komoditní konkurenci – reprezentuje všechny konkurenty vyrábějící nebo distribuující stejné nebo podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU (Čichovský, 2002).

Obr. 2.1: Konkurenční typologie podle rozsahu působení konkurentů



Zdroj: vlastní zpracování dle Čichovský (2002, s. 163)

Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

Uvedená typologie je vybudována na principu čtyř úrovní nahraditelnosti produktu v tržním prostředí:

- konkurence značek – vzniká v případě, kdy producent nebo distributor za svého konkurenta nebo konkurenty považuje subjekty nabízející podobné výrobky a služby stejnému odběratelskému trhu za podobné ceny;
- konkurence odvětvová – vzniká tehdy, když producent či distributor považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků, uspokojující stejnou nebo podobnou potřebu vytvořenou v příslušném odběratelském segmentu trhu;
- konkurence formy – vzniká, když producent či distributor považuje za své konkurenty producenty, kteří dokážou uspokojit potřebu trhu různými formami nebo způsoby;
- konkurence rodu – je typická tím, že producent nebo distributor považuje za své konkurenty všechny subjekty soutěžící o toky hodnot daného segmentu trhu (Čichovský, 2002).

Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů

Z dat lze uspořádat tuto konkurenční typologii:

- ryzí (čistý) monopol – vzniká, jestliže pouze jeden subjekt ovládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, jedním určitým produktem, uspokojení generované poptávky. Ryzí monopol může být buď státní v případě, že trh ovládá firma vlastněná státem nebo soukromý a to v případě, že trh ovládá přes snahu antimonopolních úřadů a institucí zřizovaných pro rozbití monopolních postavení státem privátní subjekt;
- oligomonopolie – tvoří takový typ konkurence v odvětví, kdy jeden subjekt ovládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, spektrem diferencovaných produktů uspokojení generované poptávky;
- monopolistická konkurence – reprezentuje takový typ konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku spektrem diferencovaných produktů;

- dokonalá konkurence – představuje typ konkurence, kdy uspokojuje mnoho subjektů v daném čase a prostoru tržní poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem (Čichovský, 2002).

Obr. 2.2: Konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu v tržním prostředí

	Mnoho producentů ↓	Jeden producent ↓
Nediferencovaný produkt →	Dokonalá konkurence	Čistý monopol
Diferencovaný produkt →	Monopolistická konkurence	Oligomonopolie

Zdroj: vlastní zpracování dle Čichovský (2002, s. 166)

Konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

V souvislosti na cíleném vytvoření stupně vzájemné propojitelnosti producentů a distributorů do aliancí a podle stupně jejich organizace lze vyčlenit tyto členy konkurenční typologie:

- monopol – jedná se o konkurenci, která vykazuje nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobně distribučním procesu, jehož cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak v odvětví na odběratele;
- kartel – jedná se o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor na segmenty, kde si jednotliví konkurenti nekonkurují ani značkou, ani cenou;
- syndikát – jedná se o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila nejenom tržní prostor a sjednotila ceny, ale také se dohodla na společné strategii a taktice uplatňované oproti ostatní konkurenci;
- trust – jedná se o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor, sjednotila ceny, určila společnou strategii a taktiku proti ostatní konkurenci a současně se provázala i vzájemnou investiční politikou kapitálu (Čichovský, 2002).

2.5 Konkurenční výhoda

„Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože,“ tvrdí Kotler (2003, s. 51).

Bohužel výhody jsou pomíjivé. Stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli pouze jednou výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou.

Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech, např.: může jít o mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, design, poskytování služeb, či spolehlivost ve spojení s nižšími náklady, nižší cenou atd. Avšak mnohem obvyklejší je určitá jedinečná kombinace těchto prvků (Kotler, 2003).

Porter (1997, s. 21) tvrdí, že: *„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech, a diferenciaci.“*

Konkurenční výhoda dle Lednického (2006, s. 54): *„Vzniká jako určitou skupinou zákazníků vnímaná a v reálných obchodních vztazích uznávaná schopnost podniku nabídnout jedinečnou (lepší) hodnotu odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu.“*

2.5.1 Zdroje konkurenční výhody

Zdroje konkurenční výhody firmy se rozdělují do čtyř faktorů:

1. faktor nižších nákladů vstupu – podnikatel nebo firma mohou mít přístup k výrobním faktorům, které jsou levnější než konkurence. Cena vstupních faktorů, která se dále promítá do výše prodejní ceny, výrazně ovlivní vztahy k zákazníkům a tím také prodané množství. Nižší náklady vstupu se dále generují v úsporách z rozsahu produkce a v úsporách z růstu zkušeností;

2. faktor zdrojů znalostí – znalost je důležitým faktorem, který spoluvytváří konkurenční výhodu. Nové produkty a technická znalost jsou výsledkem investic do vývoje a výzkumu. Znalost marketingových a tržních technik jsou výsledkem investice do lidí. Znalost si rozkládáme na znalost produktu, znalost trhu a technickou znalost;
3. faktor zdrojů vztahových – vztahy jsou vybudovány na důvěře a na zasazení firmy v lokalitě působnosti. Jejich budování je velice důležité pro malé firmy. Firma si vytváří síť vztahů k zákazníkům, dodavatelům, poskytovatelům peněz (investorům) a k zaměstnancům;
4. faktor strukturálních zdrojů – konkurenční výhoda se v tomto případě odvíjí od toho, jak to firma dělá. Struktura se skládá z formálních funkcí, vyjádřených formální stránkou organizace, tzn. kdo co dělá a jak komunikuje s dalšími členy organizace. Při tvorbě formální stránky je nezbytné přesně stanovit pravomoc a odpovědnost jednotlivých členů organizace (Staňková, 2007).

2.5.2 Analýza konkurenční výhody firmy

Znamená nabídnout zákazníkům takovou hodnotu, kterou existující konkurenti ještě nemají. Ve skutečnosti to znamená nabídnout jim:

- nový produkt či novou službu – nový produkt či služba musí buď uspokojit novou potřebu, nebo řešit nějaký jejich problém a to takovým způsobem, který je jak odlišný, tak i lepší než produkt již existující. Nový produkt může být výsledkem nové technologie, anebo může využívat nových technologických možností. Může to být i již existující produkt, avšak prodáváný jiným způsobem;
- vyšší hodnotu – nabídnout zákazníkovi produkt nebo službu, který je srovnatelný s již existujícími, ale za nižší cenu, nabídneme jim tedy vyšší hodnotu za peníze;
- vytvoření nového vztahu – podnikáme v síti různorodých vztahů založených na důvěře. Nové vztahy se lehce mohou stát konkurenční výhodou, protože do sítí budovaných na důvěře totiž velmi těžko proniká konkurence;
- vyšší flexibilitu – zákaznické potřeby se velice často mění. Ačkoli, že se nacházejí ve stejné definované cílové skupině, jako individuality se vždy nějak liší. To vyvolává potřebu vytvoření určitých nabídkových modifikací;

- rychlejší reakční schopnost – při změně poptávky nové produkty dodat rychleji než všichni konkurenti (Staňková, 2007).

2.6 Konkurenceschopnost firmy

Konkurenceschopná firmy musí mít potenciál vnímatelný konkurencí.

Konkurenceschopnost firmy je dána rozložením jejích silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Udržování dynamické rovnováhy mezi těmito složkami firemního potenciálu je každodenní nutností v úspěšné firmě.

Konkurenceschopnost firmy je dána racionálním rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání (např. dosažení zisku) a další složky (např. investice, provoz, zásoby apod.). Jakákoli nežádoucí asymetrie vede k poklesu konkurenceschopnosti (Mikoláš, 2005).

Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Takto se tedy konkurenceschopnost musí vyznačovat:

- všeobecnými charakteristikami – existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co může nebo musí být. Je to tedy pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy;
- speciální charakteristikou – existuje externí zřetelohodný potenciál, který omezuje potenciál firmy nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy. Existuje tedy zřetelohodný konkurent firmy buď na straně nabídky nebo na straně potřeby (Mikoláš, 2005).

Čichovský (2002, s. 13) uvádí, že: „*Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.*“

Lednický (2006, s. 54) říká, že: „*Konkurenceschopnost podniku je měřítkem úspěšnosti strategie daného podniku a lze ji definovat obecně jako způsobilost, schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana. V praxi konkurenceschopnost podniku představuje schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti.*“

Základem konkurenceschopnosti se tak stává určitá výhoda nad konkurencí, která je dána:

- nízkými náklady,
- kontrolou distribučních cest,
- unikátností vstupních zdrojů,
- jedinečností použité technologie,
- inovací a diferenciací produktů,
- silou značky,
- loajalitou zákazníků,
- vhodným umístěním,
- prostřednictvím státní regulace (Lednický, 2006).

2.7 Konkurenční strategie

Firma svádí neustálý boj se svými konkurenty a podmínkami prostředí. Jde o opakované ověřování konkurenčního potenciálu a konkurenceschopnosti, jde o udržení dynamiky vývoje. V podstatě jde o permanentní konfrontaci silných a slabých stránek s vnějšími ohroženími a příležitostmi.

Soudobá soutěž na trhu požaduje uplatňovat důmyslně promyšlené a do hloubky propracované konkurenční strategie (např. M. E. Porter). Konkurenční strategie firmy je efektivní, jestliže je součástí systémově zpracované strategie firmy.

Strategie firmy je obvykle chápána jako reakce podnikatelských subjektů na příležitosti a ohrožení vytvářené podnikatelským prostředím s ohledem na schopnosti, potenciály, resp. silné a slabé stránky podniku (resp. podnikatele). Ta má zásadní a často existenční dopady na

poslání (misi) a vizi vývoje podniku a jeho dlouhodobý rozvoj ve stěžejních činnostech a funkcích (Mikoláš, 2005).

Pravidla tvorby konkurenční strategie

Pokud chce podnik získat trvale udržitelné konkurenční výhody, měl by:

- ujasnit si, na jaké zákazníky se chce zaměřit;
- jasně definovat potřeby zákazníků a základy přidané hodnoty;
- získat informace o schopnostech konkurentů a jejich nákladových strukturách, aby si mohl následně udělat přehled o základu konkurenční výhody;
- na základě těchto informací by se měl podnik rozhodnout, která ze strategií je pro něj nejvhodnější;
- realizace strategie by měla být provedena tak, aby potřeby zákazníků byly uspokojeny jiným způsobem, než jakým to dělá konkurence (Kislingerová, 2005).

Strategie firmy musí zejména garantovat:

- stanovení a rozpracování základních rozvojových cílů firmy s ohledem na zájmy vlastníka a jím zadané kritéria, jako jsou mise, vize a vlastnické cíle rozvoje firmy, případně další podmínky definované vlastníkem pro vývoj firmy;
- permanentní vytváření firemního potenciálu;
- trvale udržitelnou prosperitu firmy;
- eliminaci předvídatelných rizik;
- základ pro taktické a operativní řízení firmy (Mikoláš, 2005).

Z hlediska vztahu vlastníků a manažerů k podniku existují dvě strategie:

- vlastnická strategie definovaná vlastníkem, přičemž firma (podnik) je zpravidla dílčí složkou vlastnického portfolia;
- manažerská strategie firmy (podniku), která naplňuje obsah strategie vlastnické v určité firmě, je definována jejím managementem (Mikoláš, 2005).

Jak tvrdí Mikoláš (2005, s. 14): „*Přikláním se k názoru, že vlastnická strategie musí být prvotní a musí jasně stanovit vlastnickou misi a vizi firmy (což je zejména dilematem vlastníků malých a středních firem).*“

2.7.1 Porterovy generické strategie

Při překonávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví:

- prvenství v celkových nákladech (strategie nízkých nákladů),
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti (Porter, 1998).

Někdy se mohou firmy rozhodnout pro sledování více než jednoho z výše uvedených přístupů, ale je to jen zřídka možné. Efektivní využití kterékoli z těchto strategií zpravidla vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí (Porter, 1998).

Strategie nízkých nákladů

Tato strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Strategie vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení (toto opatření zpočátku může vést k vysokým počátečním nákladům), dále musí pečlivě sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, striktně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v oblasti výzkumu a vývoje, služeb, prodeje, reklamy atd. Také je nezbytně nutné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Při úspěchu této strategie má firma nadprůměrné výnosy ve svém odvětví bez ohledu na existenci vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady chrání firmu také před vlivnými odběrateli i dodavateli. Jakmile jednou firma dosáhne postavení nízkých nákladů, přináší jí to velké ziskové rozpětí, které pak může dále reinvestovat do nového zařízení.

Diferenciace

Tato strategie je postavena na snaze firmy o jedinečný produkt. Firma se snaží odlišit svůj výrobek kvalitou a hlavně postavením značky. Firma počítá s tím, že zákazníci vědí, jak je značka jejich produktů známá a ve výborné kvalitě, a to jí umožňuje stanovit vyšší cenu bez ovlivnění poptávky. Strategie diferenciace nedovoluje zcela ignorovat náklady, ale tato oblast není jejím hlavním strategickým cílem. Tato strategie může firmě garantovat nadprůměrné výnosy v jejím odvětví. Diferenciace vytváří ochranu proti pěti konkurenčním silám, neboť zákazníci jsou věrní osvědčené značce.

Soustředění pozornosti

Tato strategie se soustředí na konkrétní skupinu odběratelů a snaží se jí co nejlépe vyhovět. Firma se koncentruje na malé segmenty trhu, na které velcí dodavatelé zapomínají, a snaží se stát nejlevnější nebo nejlepší, a tak je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti. Firma v této pozici dosáhne buď diferenciace, nebo nejnižších nákladů, případně dosáhne obojího (Porter, 1998).

Obr. 2.3: Tři obecné přístupy generické strategie

Strategická výhoda jako... Strategická výhoda...	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Zdroj: vlastní zpracování dle Porter (1998, s. 39)

2.8 Podnikatelské prostředí

Podnik není izolován, nýbrž je obklopen vnějším světem, okolím. Za okolí podniku považujeme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit. Vliv okolí na podnik je obvykle velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená (Synek, 2006).

Podnikatelské prostředí vymezujeme jako souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Zahrnuje vlivy působící na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní odpovědnost za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu nebo uspokojení potřeb podnikatele. Kromě ekonomických a přírodních složek podnikatelského prostředí na významu nabývají složky nehmotného prostředí, jako je kultura, právo, sociální vztahy, vědecké poznatky atd. (Ludvík, 2000).

Ludvík (2000, s. 24) uvádí: „*Podnikatelské prostředí je tedy prostředím života podnikatelských subjektů. Představuje organismus provázaný sítí vztahů. Vyspělá společnost má tyto vztahy rozvinuté a harmonizované. Stručně řečeno nejde o nic jiného než o rozpoznání, pochopení a využití hodnot a potenciálů běžného života a jeho perspektiv.*“

Obecně platí, že úspěch firmy závisí na způsobu, jak je schopna řešit problémy týkající se jejího okolí, např.:

- správnou identifikaci skutečných potřeb zákazníků a jejich kvalitní uspokojení,
- co nejpřesnější odhad vývoje marketingového prostředí firmy a schopnost jej ovlivnit,
- působení konkurenčních firem na trhu,
- předpověď vývoje makroekonomických faktorů apod. (Bartes, 1997).

Podnikatelské prostředí je charakterizováno následujícími znaky:

- má materiální i nemateriální podobu – znázorňuje organismus provázaný sítí vnějších a vnitřních vztahů často nehomogenního charakteru;
- působí na podnikání, podniky a podnikatele jako souhrn podstatných externích a interních vlivů, které se vyvíjí v čase a prostoru;
- je integrální součástí životního prostředí stejně tak, jako je podnikání nedílnou součástí života – je prostředím života podnikatelských subjektů (Mikoláš, 2005).

2.8.1 Typologie podnikatelského prostředí

Reálné podnikatelské prostředí je velmi různorodé a strukturované. Má svou věcnou, časovou, prostorovou, efektivnostní a účelnostní dimenzi.

Podnikatelské prostředí můžeme modelově popsat pomocí faktorů, které se zde uplatňují. Podle toho, kde se dané faktory nacházejí – zda uvnitř či vně daného podnikatelského subjektu, je účelné podnikatelské prostředí rozčlenit na vnitřní a vnější. Vnitřní je specifické pro daný podnikatelský subjekt. Vnější, neboli externí, je chápáno jako výslednice života podnikatelských a dalších subjektů. U něj je vhodné rozlišit dvě vrstvy. Jednu úroveň, označenou makropodnikatelské prostředí, si můžeme představit jako jakýsi celkový obal reprezentující celospolečenské podnikatelské klima. Druhá úroveň, pojmenovaná jako mezzopodnikatelské prostředí, je spojena s působením konkrétně věcných regionálních, mikroregionálních a lokálních faktorů. Pro vnitřní, neboli interní podnikatelské prostředí se používá název mikropodnikatelské prostředí (Ludvík, 2000).

2.8.1.1 Makropodnikatelské prostředí

Makropodnikatelské prostředí je tvořeno těmito základními faktory:

- růst či pokles výkonu ekonomiky, např. vyjádřený v podobě HDP,
- růst či pokles inflace,
- růst či pokles zaměstnanosti, a s tím související sociální aspekty,
- udržení či narušení vyrovnanosti státního rozpočtu,

- upevňování či narušení politické stability a dalších mimoekonomických parametrů země, skupiny zemí atd.,
- reziduální faktor jakožto označení pro ostatní vlivy makrocharakteru, které v konkrétních podmínkách mohou být specifikovány a vyčleněny (Ludvík, 2000).

O tyto faktory a jejich konkrétní parametry se zajímají jak velké, tak malé a střední firmy, avšak praktická využitelnost je odlišná. Velké podnikatelské subjekty se zpravidla zajímají o parametry velkých regionů, seskupení zemí apod. Naopak malé firmy se soustřeďují pouze na vybrané parametry makroprostředí té země, kde podnikají (Ludvík, 2000).

2.8.1.2 Mezzopodnikatelské prostředí

Mezzopodnikatelské prostředí obsahuje následující soubor faktorů:

- přírodně ekologické prvky projevující se při interakci podniku,
- technická a dopravní infrastruktura, ve které se hodnotí stav technické a dopravní vybavenosti příslušného prostoru s ohledem na podnikatelské aktivity mající podstatný vliv na rozhodnutí o umístění firmy v dané lokalitě,
- všeobecná a ekonomická kultura – vzdělanost, kulturnost, pracovitost obyvatelstva ve vymezeném území,
- ekonomická a podnikatelská infrastruktura
- vůdčí podnikatelské a jiné subjekty, které za sebou strhávají ostatní subjekty a které jsou schopny se propojovat a vytvářet sítě nebo jinak výrazně ovlivňují podnikatelské prostředí,
- reziduální faktor coby označení pro ostatní vlivy mezzocharakteru, jenž v konkrétních podmínkách mohou být specifikovány a vyčleněny (Ludvík, 2000).

Mezzopodnikatelské prostředí je značně spojeno se životem malých a středních firem. Znamená pro ně každodenní reálný kontakt s prostředím, v němž se nacházejí. Malé a střední firmy jsou s mezzoprostředím v podstatě srostlé. To je nepochybně významné i pro velké firmy, avšak šíře jejich zájmů je velká a může se týkat i více různých mezzoprostorů, jež jsou navíc tyto velké firmy schopny přetvářet ke svému obrazu (Ludvík, 2000).

Mezzipodnikatelské prostředí se strukturuje do tří hladin:

- regionální podnikatelské prostředí,
- mikroregionální podnikatelské prostředí,
- lokální podnikatelské prostředí (Ludvík, 2000).

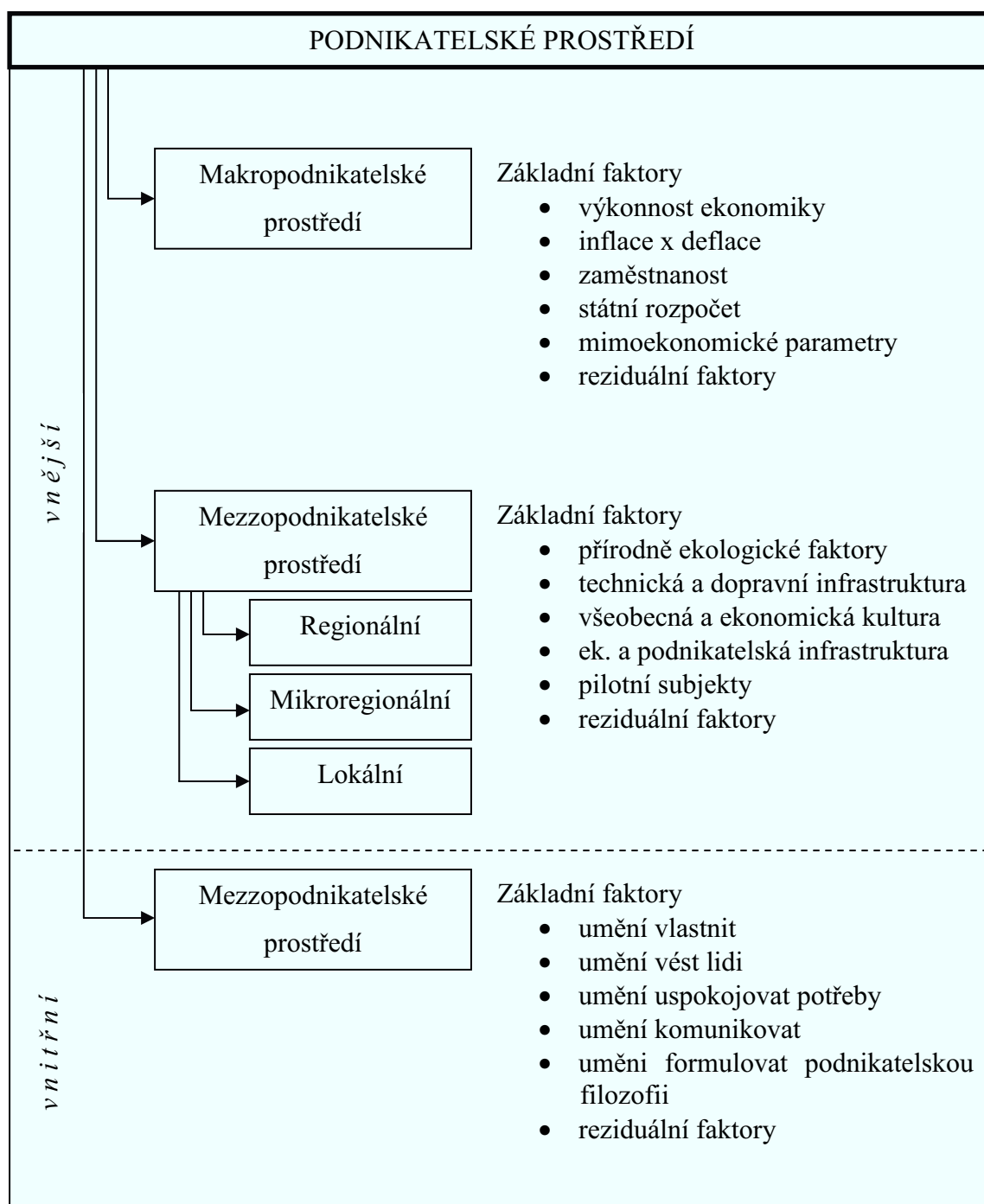
2.8.1.3 Mikropodnikatelské prostředí

Mikropodnikatelské prostředí je vymezeno klimatem, kulturou a dalšími znaky vytvářející v podniku pro jednotlivé subjekty pracovní a provozní prostředí. Rozhodujícími faktory tohoto prostředí jsou:

- umění podnikatele vlastnit,
- umění vést lidi,
- umění uspokojit potřeby,
- umění komunikovat s podnikatelským makro a mezzoprostředím,
- umění formulovat podnikatelskou filozofii, zajistit identitu a integritu firmy,
- reziduální faktor coby označení pro další vlivy mikrocharakteru, které v konkrétních podmínkách mohou být specifikovány a vyčleněny (Ludvík, 2000).

Mikropodnikatelské prostředí vypovídá o vyzrálosti osobnosti podniku. Velké firmy těmto otázkám věnují značnou a stálou pozornost, naopak malé a střední firmy se této problematice věnují systematičtěji (Ludvík, 2000).

Obr. 2.4: Typy podnikatelského prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Ludvík (2000, s. 27)

Okolí podniku je jedním z nejzávažnějších faktorů, které musí vedení podniku brát v úvahu při jakémkoli rozhodování. Toto okolí je třeba chápat zejména v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde dříve či později nastanou (Synek, 2006).

Okolí je ve vztahu k podniku vnější síla, kterou může měnit pouze omezeně, tj. lobbováním, ovlivňováním veřejného mínění, prosazování určitých etických norem atd. Avšak okolí nemůžeme považovat jen za omezující činitel, spíš je třeba v něm vidět příležitosti, šance. Ten, kdo je dokáže využít jako první, získává jasnou konkurenční výhodu (Synek, 2006).

2.9 Analýza okolí

Analýza okolí se zaměřuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a i v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza se koncentruje na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. S rozvojem vědy, techniky, technologií, komunikace, informačních systémů, obchodu, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky značně rozšířil. Svět je dnes velice propojený, cokoli se stane kdekoli na světě, promítá se značně rychle do výsledků kteréhokoli podniku (Sedláčková, 2006).

Z tohoto důvodu by měla mít analýza okolí široký rozsah. Zkoumá se vývoj všeobecných vnějších faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování a pozici podniku a o nichž lze soudit, že sehraji důležitou roli v budoucnosti. Pozornost je třeba věnovat také nově vzniklým, doposud nepoznaným faktorům. Nepostradatelný je globální systémový přístup, který zahrnuje celosvětový politický, ekonomický, vědecko-technický, demografický, ekologický, právní a sociální vývoj (Sedláčková, 2006).

Obr. 2.5: Okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčková (2006, s. 13)

Analýza okolí a předvídání jeho budoucího vývoje je jedním z prvotních východisek jak procesu určení strategických cílů podniku, tak i tvorby jeho strategie. Primárním úkolem takto orientované analýzy je vymezení okolí a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Na jedné straně okolí definuje podniku hranice jeho strategického prostoru a na straně druhé otevírá prostor pro nové strategické příležitosti (Sedláčková, 2006).

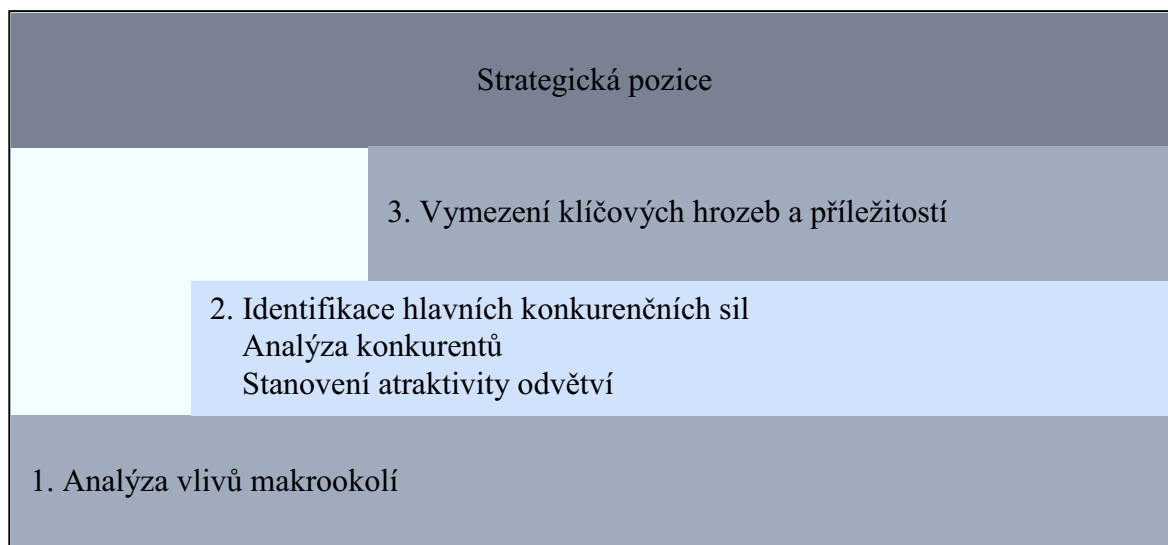
Lednický (2006, s. 57) uvádí: „*Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti a jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku. Přitom je velmi důležité zjistit i vzájemnou propojenost vztahů a souvislostí, které mezi jednotlivými faktory existují. Kvalitní analýza předpokládá včasné určení pozitivních i negativních důsledků dosavadního vývoje.*“

Okolí podniku je hlavním zdrojem nahodilostí. Je nutné analyzovat, co okolí umožňuje, pro co vytváří předpoklady, co podporuje, co zakazuje a od čeho odrazuje. Vše, co je možné, žádoucí, přijatelné nebo nepřijatelné je závislé na řadě prvků daných okolím (Sedláčková, 2006).

Vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů je značně proměnlivý. Význam i rozsah jednotlivých faktorů se v průběhu času mění a objevují se faktory zcela nové. V současné době technologické revoluce a globální komunikace, jsou změny stále častější, radikálnější a méně předvídatelné a navíc se jejich tempo neustále zrychluje. V takovém okolí se úspěšnými stávají pouze takové podniky, které jsou na tyto změny připraveny a jsou schopny se s nimi vyrovnat (Sedláčková, 2006).

Analýza vnějšího okolí se zaměřuje na rozbor faktorů, které mají vliv na strategickou pozici podniku. Koncentruje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí. Od tohoto rozdělení se odvíjejí i jednotlivé kroky strategické analýzy (Sedláčková, 2006).

Obr. 2.6: Kroky analýzy okolí



Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčková (2006, s. 15)

2.9.1 Metody analýzy vlivu makrookolí

Makrookolí obsahuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. V podstatě zde podnik nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, avšak svým rozhodováním na ně může aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit či změnit směr svého vývoje (Sedláčková, 2006).

2.9.1.1 PEST analýza

PEST analýza slouží k ohodnocení vlivů vnějších faktorů prostředí lokálního až globálního charakteru. Dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin:

- P – politické a legislativní faktory,
- E – ekonomické faktory,
- S – sociální a kulturní faktory,
- T – technologické faktory.

Každá tato skupina v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik (Sedláčková, 2006; Lednický, 2006).

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory (např. stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, apod.) představují pro podniky důležité příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení zasahují do každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů. Politický segment se prosazuje především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty tvoří rámec v podstatě pro všechny podnikové činnosti. Prostřednictvím zákonů a vyhlášek stát vymezuje možnosti a bariéry podnikání a tím může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková, 2006; Lednický, 2006).

Ekonomické faktory

Ekonomické okolí má pro podnik podstatný význam, protože ve své činnosti je podnik v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí mající přímý vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Konkrétními propočty účinků těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku (Sedláčková, 2006; Lednický, 2006).

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory ukazují vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Jelikož se jedná o zákazníky stávající, případně budoucí, je to segment velice významný. Z tohoto důvodu si při jeho analýze všímáme zejména počtu obyvatel, jeho rozmístění v prostoru, věkovou a kvalifikační strukturu, zaměstnanost a míru nezaměstnanosti. Sociální faktory jsou komplexem velkého množství rozličných prvků určující chování jak jednotlivců, tak skupin. Jejich obsah má charakter zvyků, postojů, vztahů, životní filozofie a zájmů. Celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva patří k jedné z důležitých podmínek dalšího rozvoje společnosti, protože umožňují přechod k složitějším technologiím a technickému pokroku. Významnou složkou tohoto prostředí je náboženství, které svým charakterem může významně působit na chování obyvatelstva a zejména na jeho přístup k novým hodnotám, které přináší modernizující se svět. Poznání trendů v této oblasti

nepochybně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka (Sedláčková, 2006; Lednický, 2006).

Technologické faktory

K tomu, aby podnik nezaostával a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách probíhajících v okolí. Změny v této oblasti mohou nečekaně a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Nové vědecké poznatky, nové výrobní a technologické inovace jsou pro podnik nejen příležitostí, ale také hrozbou (Sedláčková, 2006; Lednický, 2006).

Obr. 2.7: Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony Ochrana životního prostředí Daňová politika Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Hospodářské cykly Trendy HDP Devizové trhy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná mzda Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Vládní podpora výzkumu a vývoje Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčková (2006, s. 19)

V současné době se můžeme setkat i s pojmem SLEPT analýza, do které je zvlášť analyzován a zavrhován legislativní faktor.

S ohledem na rostoucí význam ekologie je do metod vnější analýzy přidáván i faktor životního prostředí, a tak hovoříme o PESTE analýze nebo SLEPTE analýze (Sedláčková, 2006; Lednický, 2006).

Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů ovlivňující podnik, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro daný podnik. Význam analýzy makrookolí roste zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi.

Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se v čase mění, a že se mění i jejich váha dopadu na podnik. Proto je nezbytné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat (Sedláčková, 2006).

Smyslem PEST analýzy je formulovat odpovědi na následující otázky:

- a) Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?
- c) Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Lednický, 2006)

2.9.1.2 Metoda 4C

V důsledku růstu globalizace se stále více projevují její vlivy, a proto je vhodné využít i analýzu globalizačních trendů, tzv. metodu 4C, nazývanou podle anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena:

- Customers – zákazníci,
- Country – národní specifika,
- Costs – náklady,
- Competitors – konkurence (Lednický, 2006)..

Zákazníci

V rámci tohoto faktoru jsou sledovány především jejich požadavky. Zde je potřeba počítat, že zákazníci jsou nejen homogenní, ale stále častěji i heterogenní. Z toho tedy vyplývá, že musíme používat vhodnou marketignovou strategii. To znamená buď univerzální nebo naopak vysoce individualizovanou (Lednický, 2006).

Národní specifika

Tento segment zahrnuje široký okruh faktorů. Především se jedná o uplatňování protekční obchodní politiky, kdy existence celních bariér může často učinit některé zboží nekonkurenceschopné v porovnání s místními produkty. Dalším omezujícím faktorem segmentu jsou technické standardy dané technickými požadavky na výrobek s cílem zajistit bezpečnost uživatelů. Rozsáhlou paletu faktorů představují kulturní a institucionální normy, kam patří např. odlišné reklamní kodexy, vliv náboženských tradic a aktivit církevních společností (Lednický, 2006).

Náklady

Náklady na vývoj rostou se zvyšující se technologickou důmyslností produktů a navíc proces inovace výrazně zkracuje životní cyklus výrobků. Zároveň některá odvětví mají výrazně vysoké náklady na výrobu a marketing, což vyvolává tlak na zavádění masové výroby a přesun výroby do zemí s levnější pracovní silou, levnými zdroji surovin, státními výhodami pro podnikatele. Významnou bariéru proti globanizaci mohou vytvářet náklady na dopravu, avšak je zde snaha integračních seskupení budovat účinnější a hospodárnější dopravní infrastrukturu. Dá se tedy očekávat, že dopravní náklady budou stále menší překážkou pro globalizační trendy (Lednický, 2006).

Konkurence

Zde je důležité si uvědomit, že většina podniků ve formě nadnárodních společností působí globálně. To vytváří provázanost činností a trhů. Zhodnocením těchto faktorů lze z hlediska globální expanze dojít ke třem možným závěrům:

- většina konkurentů je globálních a neexistují významné překážky pro globalizaci. Globální trh se stává homogenním, z čehož plyne, že je nutno rozvinout své činnosti na globálním základě s cílem dosáhnout větší nákladové efektivity a zlepšit konkurenční postavení podniku;
- konkurenční aktivity vyvolávají nutnost velkých objemů, což zapříčiňuje potřebu rozšířit aktivity do více regionů. S ohledem na heterogenitu regionů je třeba zvolit různé přístupy;
- objevují se podstatné rozdíly regionálního charakteru, konkurence se projevuje především na lokální úrovni a proto globální expanze není dosud efektivní a nehrozí (Lednický, 2006).

2.9.2 Metody analýzy vlivu mikrookolí

2.9.2.1 Porterův model pěti sil

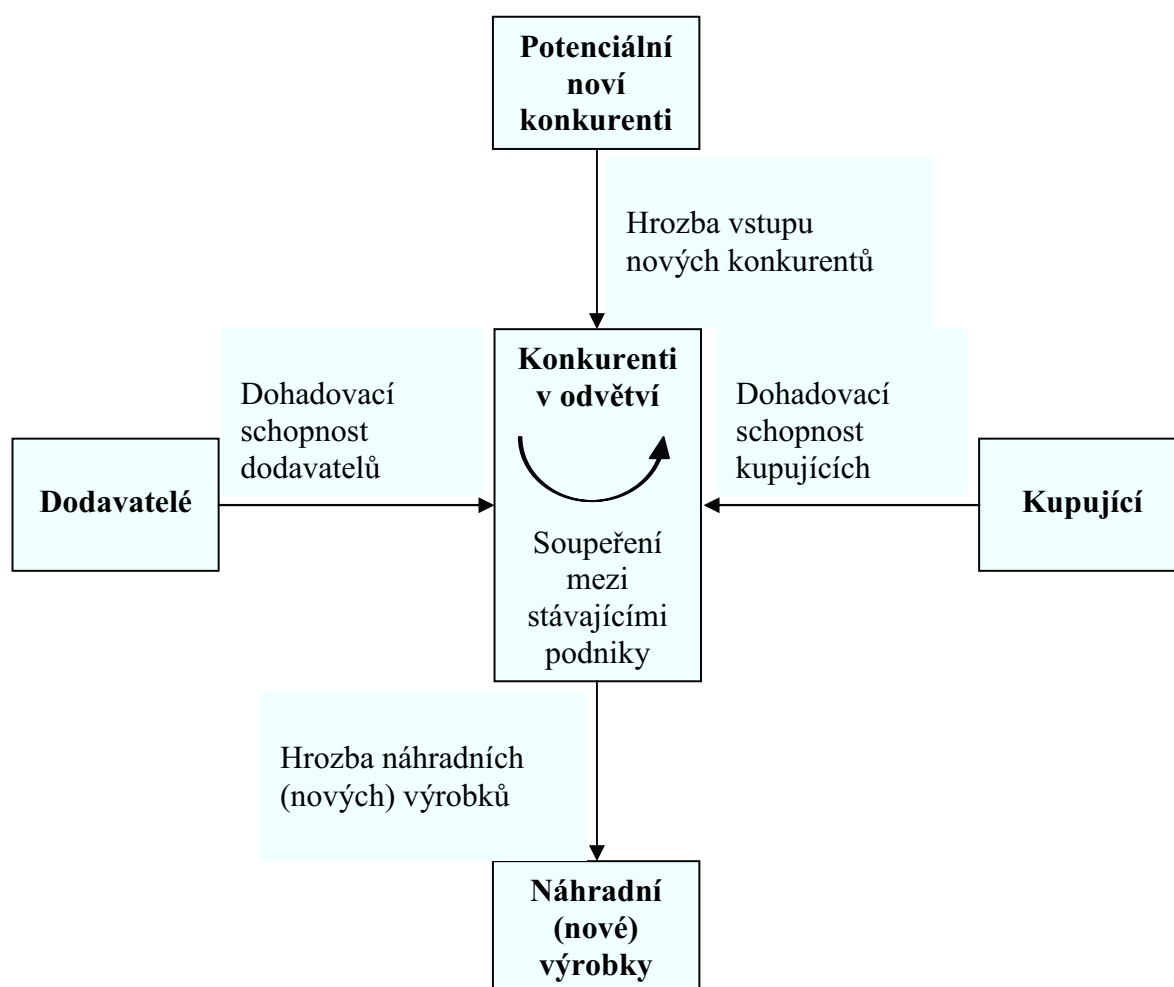
Podstatnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v určitém odvětví působí. Na základě této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil zkoumající základ konkurence v odvětví. Nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je model pěti sil sestavený M. Porterem. Cílem tohoto modelu je umožnit srozumitelně pochopit síly působící v tomto prostředí a identifikovat ty, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu (Lednický, 2006; Srpová, 2010).

Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchů, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud to lze, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které tvoří následující faktory:

- soupeření mezi existující konkurencí,
- vstup nových konkurentů,
- hrozba nových produktů, jež nahradí dosavadní substituty,
- dohadvací schopnosti zákazníků (kupujících),
- dohadvací schopnosti dodavatelů (Lednický, 2006; Srpová, 2010).

Obr. 2.8: Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví



Zdroj: vlastní zpracování dle Porter (1998, s. 4)

„Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná,“ uvádí Porter (1997, s. 23). K základním složkám pro návratnost investic patří cena, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.

V rámci analýzy odvětví je velice důležité věnovat zvýšenou pozornost následujícím charakteristikám jednotlivých konkurenčních sil. U překážek vstupu do odvětví jde o tyto prvky:

- úspory z velkovýroby,
- totožnost druhu výrobků,
- náklady na vstup či přechod do odvětví,
- přístup k distribučním cestám,
- přístup k potřebným zdrojům,
- potřeba investic i nových specialistů,
- vládní politika,
- očekávaná odvetná opatření.

U dohadovací schopnosti dodavatelů jde o tyto prvky:

- náklady dodavatelů při přechodu k jinému odběrateli,
- koncentrace dodavatelů,
- existence náhradních či nových vstupů,
- významnost objemů dodávek,
- nebezpečí integrace dodavatelů s některým odběratelem.

U dohadovací síly odběratelů jde o tyto prvky:

- koncentrace výrobců,
- koncentrace odběratelů,
- objem nákupů odběratelů,

- náklady odběratelů při přechodu k jinému dodavateli,
- možnost náhrady substituty,
- schopnost integrace s producenty,
- informovanost zákazníků.

U uplatnění substitutů jde o tyto prvky:

- relativní výše cen substitutů vztažená k ceně daného produktu,
- ochota zákazníka přejít na substitut,
- náklady přechodu k substitutu.

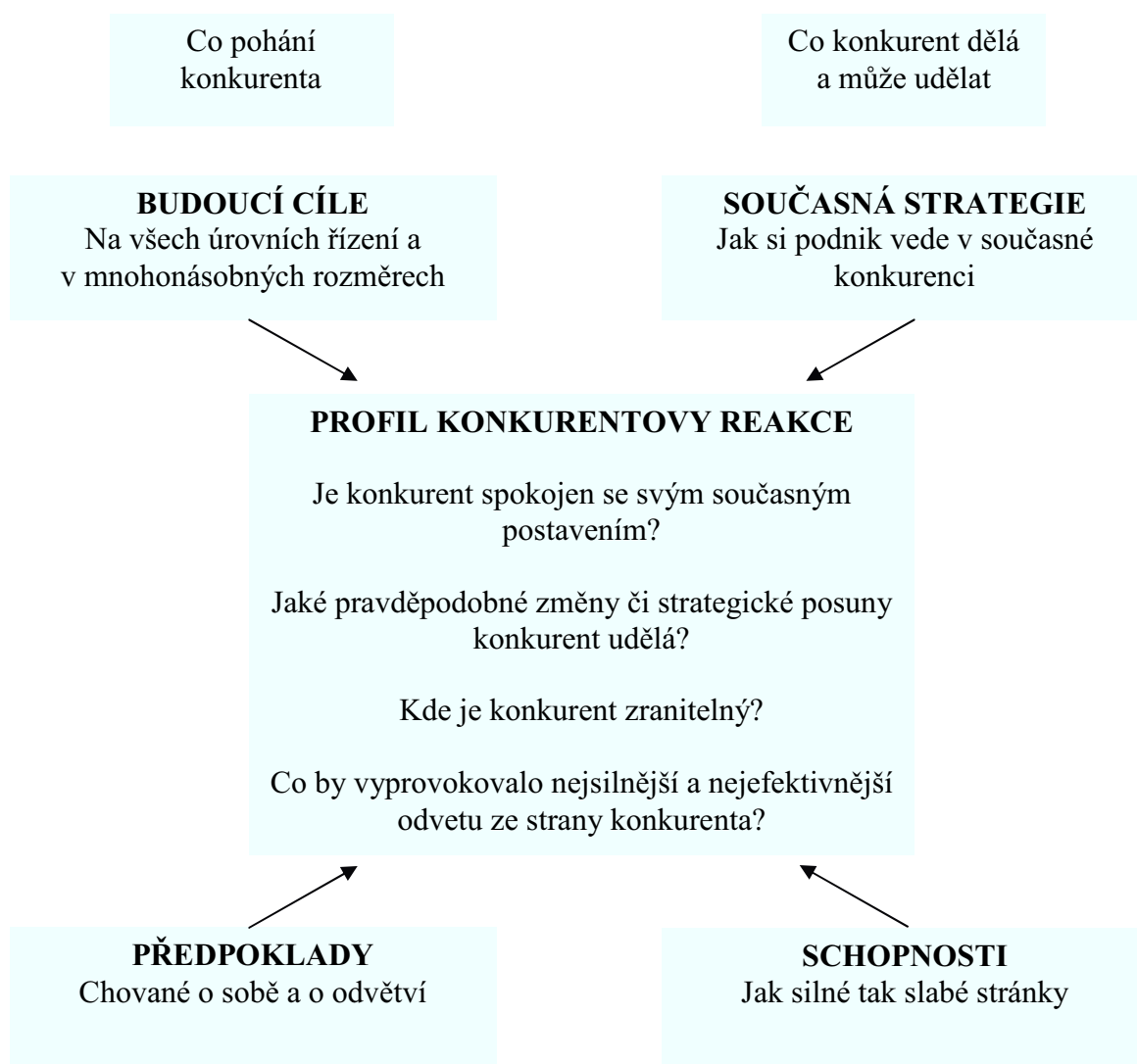
U činitelů soupeření jde o tyto prvky:

- růst odvětví,
- rozdíly mezi výrobky a existence image,
- totožnost produktů,
- rozmanitost konkurence,
- náklady na přechod do jiného odvětví,
- překážky odchodu z odvětví,
- kapitálová účast velkých společností,
- přebytek třeba i občasné kapacity (Porter, 1998).

2.9.2.2 Analýzy konkurenta

Konkurenční strategie zahrnuje obsazení takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů. Tato analýza je tvořena čtyřmi základními komponenty, jejichž rozbor poskytne představu o profilu reakce konkurenta (Porter, 1998).

Obr. 2.9: Komponenty analýzy konkurenta podle Portera



Zdroj: vlastní zpracování dle Porter (1998, s. 49)

2.9.2.3 Benchmarking

Benchmarking je velmi známý a rozšířený manažerský přístup, avšak představuje i významnou metodu analýzy konkurence. Lednický (2006, s. 67) ve své knize uvádí, že: „*Benchmarking je tvůrčí napodobování zkušeností a poznatků nejlepších získaných systematickým srovnáváním.*“ Benchmarking je proces, při kterém srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s takovými firmami, které jsou považovány za nejlepší. Tento postup vyvinula firma Xerox počátkem osmdesátých let 20. století. Tato metoda je poměrně jednoduchá, široce uplatnitelná a obvykle málo nákladná.

Základní kroky benchmarkingu jsou:

- poznat důkladně vlastní činnost. Zjistit své postavení, odhalit své přednosti a slabiny. Vždy se snažit o kvantifikaci – kolik, kde;
- poznat, jak to dělají jiní, jak to dělají přední firmy, tedy konkurence. Určit jejich slabiny a přednosti. Srovnávat se pouze s těmi nejlepšími;
- definovat faktory úspěchu. Převzít to nejlepší. Jsou-li konkurenti v něčem lepší, zjistit, proč jsou lepší. Formy převzetí mohou být různé – napodobení, modifikace, akceptace;
- získat převahu.

Druhy benchmarkingu:

- externí – srovnání s jinými podniky. Může mít podobu odvětvovou nebo mimoodvětvovou,
- interní – srovnání jednotlivých pracovišť v podniku. Uplatňuje se u velkých firem,
- funkční – srovnání jednotlivých podnikových funkcí v oboru, ale i mimo něj (Lednický, 2006; Srpová, 2010).

2.9.3 Metody hodnotící současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí

2.9.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým, pohotovým a snadno využitelným nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení firmy. Slouží ke stanovení důležitých charakteristik, které jsou při sestavování strategie důležité. Je metodou, která umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v okolí.

Označení SWOT je zkratkou pro:

- S – strengths – silné stránky firmy - za silnou stránku jsou považovány interní faktory, které zajišťují firmě silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá, ve kterých vyniká. Jedná se o zhodnocení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu;
- W – weaknesses – slabé stránky firmy – slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, něco nedělá dobře, ostatní firmy si v těchto oblastech vedou lépe;
- O – opportunities – příležitosti v okolí firmy – příležitosti jsou možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Podnik má vůči konkurenci výhodu. Aby je mohl podnik využít, nejprve je musí identifikovat a až po jejich využití s nimi může počítat;
- T – threats – hrozby v okolí firmy – hrozby představují nepříznivé situace či změny v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku nebo nebezpečí neúspěchu. Proto musí podnik rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval (Blažková, 2007).

Interní analýza firmy je složena z analýzy silných a slabých stránek. Analýza příležitostí a hrozeb je výsledkem externí analýzy firmy.

Obr. 2.10: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

Silné stránky (<i>strenghts</i>)	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • silná značka • know-how • dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti • nákladová výhoda • schopný management • atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady • špatné umístění firmy • špatná pověst mezi zákazníky • zaostávání ve výzkumu a vývoji • nevyužité kapacity • atd.
Příležitosti (<i>opportunities</i>)	Hrozby (<i>threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů • rozšíření nabídky produktů • nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • diverzifikace nebo integrace firmy • atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nové konkurence • konkurence s nižšími náklady či lepším výrobkem • změna potřeb a vkusu zákazníků • vládní či politické negativní vlivy • nepříznivé demografické změny • atd.

Zdroj: vlastní zpracování dle Lednický (2006, s. 72, 73) a Blažková (2007, s. 156)

Kombinace těchto čtyř hlavních prvků umožňuje vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci:

- strategie SO (strenghts a opportunities) „využití“ – je to strategie růstově až agresivně orientovaná. Představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to nejvíce žádaná situace;
- strategie ST (strenghts a threats) „konfrontace“ – v této situaci je potřeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie;
- strategie WO (weaknesses a opportunities) „hledání“ – tato strategie klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Klade důraz na zásadní změny chování podniku. Z toho důvodu se často hovoří o metodě turnaround;
- strategie WT (weaknesses a threats) „vyhýbání“ – v této situaci převažují u firmy slabé stránky a v okolí se vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Zde se jedná o strategii obranou a defenzivní, která vychází často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic (Lednický, 2006; Srpová, 2010).

Obr. 2.11: Uspořádání komponentů do SWOT matice umožňující výběr vhodné strategie

SWOT analýza	Silné stránky – S	Slabé stránky - W
Příležitosti - O	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silných stránek ve prospěch příležitostí)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabých stránek využitím příležitostí)
Hrozby - T	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silných stránek k odvrácení ohrožení)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení)

Zdroj: vlastní zpracování dle Lednický (2006, s. 74)

Problémy při sestavení SWOT matice v praxi

V praxi dochází k problémům při zařazování jednotlivých faktorů do správné kategorie. Velmi často se jednotlivé kategorie zaměňují, např. silná stránka je uvedena jako příležitost a opačně. Je důležité si uvědomit, že silné a slabé stránky jsou interní faktory, které se dotýkají firmy, mají na ni bezprostřední vliv a firma je může ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou faktory externí, které se týkají okolí firmy. Tyto faktory firma nemůže přímo ovlivnit, ale může je buď využít, případně jim musí čelit (Bažková, 2007).

2.9.4 Spokojenost zákazníka a průzkum trhu

„Zákazník je tím nejdůležitějším návštěvníkem v našich prostorách. On na nás závislý není, ale my jsme závislí na něm. Zákazník není outsider – je součástí našeho podniku. Tím, že jej můžeme obsloužit, mu neposkytujeme žádnou laskavost... on nám poskytuje laskavost tím, že nám to umožní,“ tvrdí Kotler (2003, s. 162).

Podniky musí sledovat míru spokojenosti zákazníků a snažit se ji stále zvyšovat, protože čím jsou zákazníci spokojenější, tím více jich zůstane.

Ve vztahu k zákazníkům by se měl podnik snažit dodržovat „zlaté“ marketingové pravidlo: *Služte svým zákazníkům tak, jak byste chtěli, aby oni sloužili vám.*

Bývalý ředitel General Electric Jack Welch říká: *„Nejlepší cestou, jak si udržet zákazníky, je neustále se snažit přijít na to, jak jim poskytovat větší hodnotu za méně peněz.“*

Dnes již nestačí zákazníky pouze uspokojovat, protože být spokojený nic neznamena. Podniky ztrácejí spokojené zákazníky neustále a ti přecházejí ke konkurentům, kteří je dokážou uspokojit ještě lépe. Podnik by se měl snažit své zákazníky nadchnout, ne je pouze uspokojit. Podnik musí zajišťovat větší spokojenost než jeho konkurenti, musí se snažit překonat zákaznicko očekávání a zanechat v něm příjemný pocit (Kotler, 2003).

Ukazatelem úspěšného vytváření konkurenční schopnosti je spokojenost zákazníka (Tomek, 2009).

Jedním ze způsobů zjišťování spokojenosti zákazníků je dotazování. Dotazování patří do kvantitativních metod průzkumu trhu. Tato metoda je nejrozšířenější metodou pro získávání primárních údajů. Používají je podniky, které chtějí získat informace o znalostech, postojích, preferencích či nákupním chování lidí. V závislosti na typu vytvořeného dotazníku může také poskytnout informace rychleji a levněji než ostatní metody (experiment, pozorování) (Kotler, 2007).

Dotazování je relativně jednoduchá, ale především nepřímější forma získání informací o trhu. Základem je dobře připravený rozhovor, který musí mít pevnou a předem stanovenou

kostru, od které by se průběh rozhovoru neměl vychylovat. Je tedy nutné rozhovory důsledně řídit (iPodnikatel.cz, dostupný z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/pruzkum-trhu-vlastnimi-silami.html>; cit. 2012-02-25).

Existují čtyři základní typy dotazování:

- osobní. Tento způsob dotazování představuje kladení předem připravených otázek a záznam odpovědí do připraveného formuláře. Osobní rozhovor má dvě formy. Může jít o individuální rozhovor či skupinový. Výhodou tohoto dotazování je získání velkého objemu informací s dostatečně kvalitními a podrobnými výstupy, náměty a inspiracemi. Nevýhodou je časová náročnost a v případě většího geografického rozsahu i finanční náročnost;
- písemné (zasílané poštou). Tato forma má mnoho výhod. Při nízkých nákladech na jednoho respondenta dokáže získat velké množství informací. Respondenti nejsou ovlivněni osobou tazatele, nejsou v časové tísní a své odpovědi si mohou důkladně promyslet. Nevýhodou je neznalost cílového vzorku a velmi nízká návratnost rozeslaných dotazníků, proto je vhodné přiložit k dotazníku ofrankovanou obálku se zpětnou adresou;
- elektronické. Takovýto sběr dat je rychlý, levný a jednoduchý. On-line výzkum umožňuje získat požadovaný počet respondentů během několika dní. Nevýhoda je stejná jako u dotazníku zasílaného poštou – neznalost cílového vzorku a nízká návratnost;
- telefonické. Je to nejlepší metoda pro rychlé získání informací a je flexibilnější než dotazníky zasílané poštou. Pokud respondent nerozumí otázce, může ji tazatel dodatečně vysvětlit. Ale i tento způsob má své nevýhody a to v podobě nákladů na jednoho respondenta. Ty jsou vyšší než u dotazníků zasílaných poštou (Kotler, 2007; iPodnikatel.cz, dostupný z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/pruzkum-trhu-vlastnimi-silami.html>; cit. 2012-02-25).

Důležitá je forma dotazníku a typ zvolených otázek. Otázky rozdělujeme na uzavřené, otevřené a polootevřené. Uzavřené otázky nedávají respondentům možnost vyjádřit odpověď svými slovy, mají pouze na výběr z již předepsaných odpovědí. Naopak otevřené otázky umožňují vyjádření vlastního názoru. Otázky polootevřené jsou pak kombinací otázek

uzavřených a otevřených. Respondenti mají možnost výběru odpovědi, ale také mohou uvést svůj názor.

Je nutné, aby průzkum spokojenosti zákazníků probíhal průběžně, neboť zákazník se v čase mění – mění se jeho potřeby a názory.

3 Charakteristika podniku

V této části představím vybranou firmu, jejíž konkurenceschopnost bude dále posuzována.

Ant. Cimala s. r. o.



Firma vznikla v roce 1910, kdy Antonín Cimala nejstarší založil firmu – obchod se železářským zbožím.

Ant. Cimala

V roce 1937 zakladatel firmy zemřel a firmu přebrali synové Rudolf a Antonín. Firma se rozšiřovala a prosperovala, o čemž svědčila i skutečnost, že v roce 1940 rozšířili firmu o nově postavený dům na Pospíšilově ulici, který je označován jako první obchodní dům ve Valašském Meziříčí. Zároveň s dokončením stavby si bratři své firemní aktivity rozdělují – jeden zůstává u železářského zboží v původním domě a druhý otevírá v novém obchodním domě prodejnu domácích potřeb, porcelánu, hraček, kočárků, jízdních kol a prodej zbraní.

V roce 1948 byla firma znárodněna a majetek firmy propadl státu. Po roce 1989 ing. Antonín Cimala nejmladší vyvíjel aktivity s cílem obnovit podnik. V roce 1992 v navráceném domě na Pospíšilově ulici opět vzniká firma Antonín Cimala.

Novodobé působení firmy bylo obnoveno v roce 1991 a v současné době sídlí v Mikyškově domě ve Valašském Meziříčí. V obchodním centru firma provozuje prodejnu s domácími potřebami, drogerii a vinotéku Modrý Janek. V dalších částech rozsáhle budovy se nachází prodejny firem, které mají tyto prostory pronajaty.

Obr. 3.1: Budova obchodního centra



Zdroj: <http://www.cimala.cz/obchodni-centrum/> [cit. 2012-03-27]

Diplomová práce je zaměřena na posouzení konkurenceschopnosti pouze prodejny drogerie, kterou společnost Ant. Cimala s. r. o. provozuje.

Drogerie Ant. Cimala s. r. o.

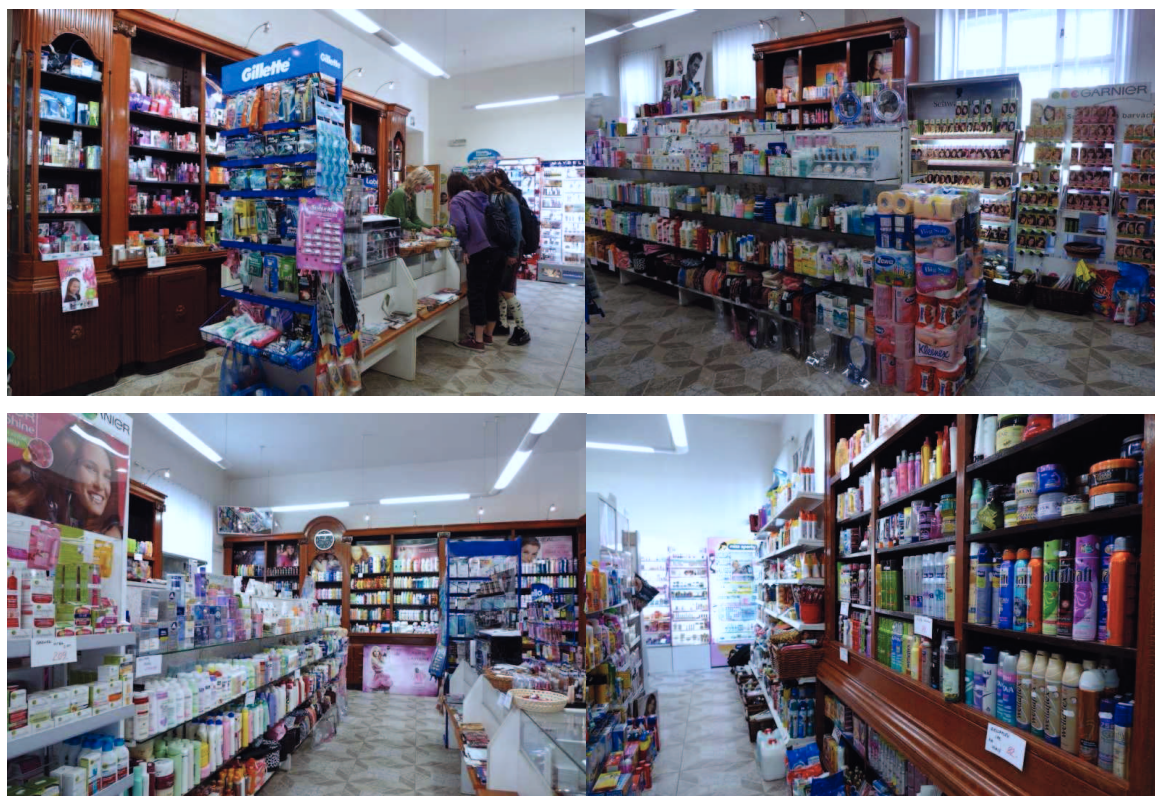
Prodejna se nachází v přízemí budovy Mikyškova domu (obchodního centra).

Sídlo: Polášková 29
757 01 Valašské Meziříčí

Otevírací doba: Po – Pá 8:00 – 18:00
So 8:00 – 12:00

V obchodě prodávají již 15 let dvě prodavačky, které se zde po 7 hodinách střídají. Za tu dobu mají již ke stálým zákazníkům vybudovaný vztah a ti se k nim rádi vrací.

Obr. 3.2: Vnitřní prostory prodejny drogerie Ant. Cimala



Zdroj: <http://www.cimala.cz/obchodni-centrum/drogerie/> [cit. 2012-03-27]

Prodejna nabízí široký sortiment drogistického zboží – dekorativní kosmetiku, kosmetické přípravky, přípravky péče o tělo, parfémy, čistící a prací prostředky, mýdla a svíčky.

V nabídce dekorativní kosmetiky disponuje pěti stojany značek:

- Rimmel,
- Maybelline,
- Miss Sporty,
- Essence,
- Catrice.

Stojany posledních dvou jmenovaných značek se nachází pouze v drogerii Ant. Cimala. Žádná z konkurenčních drogerií ve Valašském Meziříčí kosmetiku těchto značek nenabízí.

Dále prodejna nabízí dekorativní kosmetiku:

- Max Factor,
- Bourjois,
- Astor,
- L'oréal
- Gabriella Salvete.

V drogerii mají od značky Max Factor a Bourjois pouze neúplné stojany z důvodu nízké prodejnosti, ale na individuální žádost zákazníka požadovaný výrobek objednájí.

Vedení drogerie Ant. Cimala zavedlo v říjnu 2011 věrnostní program pro zákazníky. Za každý nákup v hodnotě 200 Kč získají nálepkou, kterou si nalepí do zákaznické karty. Po získání 13 nálepek má kupující možnost vybrat si dárek ze seznamu dárků.

Konkurence na drogistickém trhu ve Valašském Meziříčí

Drogerie Ant. Cimala má ve Valašském Meziříčí poměrně velkou konkurenci představovanou silnými řetězci drogerií. Konkurenty bych rozdělila na přímé a nepřímé.

Do přímých konkurentů jsem zařadila tyto drogerie:

- Schlecker,
- dm drogerie markt,
- Teta,
- Parfumerie Drogerie Skalková.

Přímí konkurenti nabízejí účelově totožný sortiment, který se liší pouze značkou výrobce. Rozdílem v těchto konkurenčních drogeriích je poskytování foto služeb třemi výše uvedenými řetězci. Naproti tomu sortiment drogerie Ant. Cimala obsahuje velký výběr svíček.

Prodejny těchto konkurentů jsou umístěny poměrně blízko sebe (viz příloha č. 1)

Jako nepřímé konkurenty jsem označila následující prodejny:

- parfumerie Kolovratníková, která nabízí pouze parfémy a dekorativní kosmetiku;
- prodejna Zdraví z přírody nabízející kosmetické přípravky;
- Unimal Color, s. r. o. mající v nabídce spíše čistící a prací prostředky, mýdla a v malém zastoupení kosmetiku a přípravky péče o tělo;
- PRIMOS spol. s r. o. mající v nabídce čistící a prací prostředky, mýdla a produkty na péči o tělo,
- prodejny smíšeného zboží a to Kaufland, Tesco, Lidl, Albert (2 prodejny ve Valašském Meziříčí) a COOP (3 prodejny ve Valašském Meziříčí). Tyto prodejny nemají ve své nabídce dekorační kosmetiku a parfémy.

Prodejny nepřímých konkurentů jsou rozesety po celém městě (viz příloha č. 2)

4 Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku

V této části bude provedena analýza konkurenceschopnosti drogerii Ant. Cimala s. r. o. Bude aplikována PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a vyhodnocen dotazníkový průzkum. Výsledky této kapitoly by měly vést k přilákání nových zákazníků a ke zlepšení postavení na trhu drogistického zboží.

4.1 PEST analýza

Analýza je zaměřena na makrookolí podniku, zkoumá tedy jeho příležitosti a hrozby. Z důvodu neustále měnícího se prostředí je nutné nejen sledovat současný stav, ale předvídat i jeho vývoj.

Analýza se skládá ze čtyř základních skupin faktorů vnějšího prostředí. Všechny tyto skupiny faktorů drogerii Ant. Cimala ovlivňují.

Drogerie Ant. Cimala s. r. o. není součástí žádné sítě drogerií jako je tomu např. u drogerií Schlecker, Teta a další. Disponuje pouze jednou kamennou prodejnou v centru Valašského Meziříčí. Vzhledem k tomu v jakém konkurenčním prostředí působí na trhu s drogistickým zbožím a jaký sortiment nabízí, nemůže její dosah být větší než na danou lokalitu Valašského Meziříčí. Proto níže uváděné hodnoty zachycují situaci v celé České republice a zvláště v regionu Vsetínsko.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Nestálá politická situace ČR vytváří neustálé změny v daňové politice, čemuž přispívá nejasný výklad a komplikovanost mnoha zákonů.

Legislativa

Tak jako každý podnik i drogerie Ant. Cimala s. r. o. je ovlivňována legislativou České republiky. Zákonů, nařízení vlády a vyhlášek, kterými se podniky musí řídit je velké množství. Mezi nejdůležitější zákony patří např. Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákon o ochraně

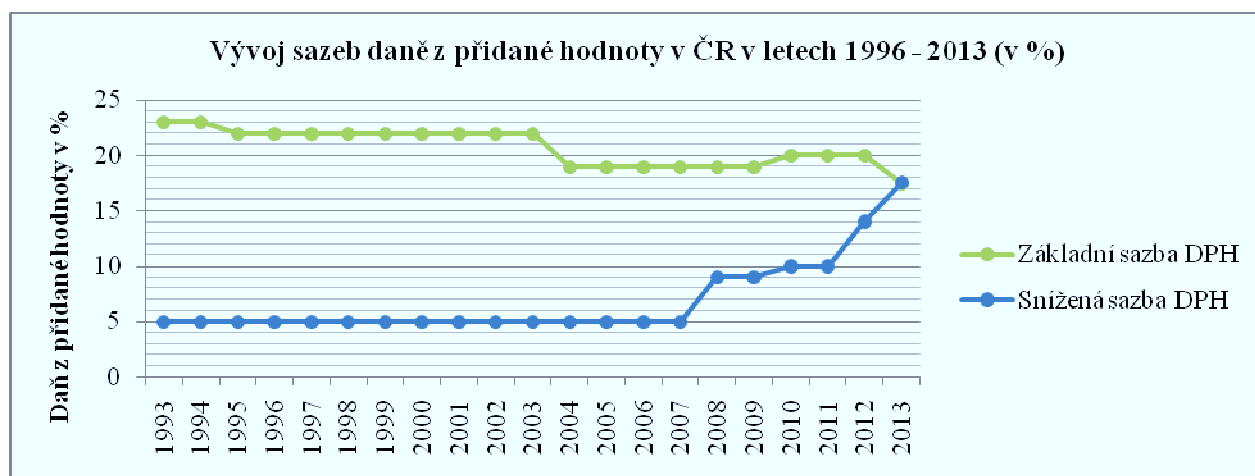
spotřebitele, Zákoník práce, Zákon o účetnictví, Zákon o daních z příjmů, Zákon o dani z přidané hodnoty a další.

Daňová politika

Z daní, které nejvíce ovlivňují drogerii Ant. Cimala, bych uvedla daň z přidané hodnoty a daň z příjmů právnických osob.

Od 1. ledna letošního roku došlo k mnoha změnám v oblasti DPH. Zvláště růst dolní sazby DPH, zasáhlo všechny podnikatele i spotřebitele. V roce 2011 byly v ČR dvě sazby DPH a to ve výši 10 % a 20 %. Od začátku roku 2012 se dolní sazba zvýšila na 14 % a dvacetiprocentní sazba zůstala beze změny. Avšak v roce 2013 by se mělo DPH sjednotit na sazbu 17,5 % (Podnikatel.cz, dostupný z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/od-ledna-2012-roste-dph-ctete-co-tato-zmena-ovlivni/>, cit. 2012-04-04).

Graf 4.1: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty v České republice v letech 1993 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování z dat Ministerstva finanční ČR

Sazby daně z příjmů právnických osob mají klesající charakter. V současné době je sazba daně ve výši 19 %.

Graf 4.2: Vývoj sazeb daně z příjmů právnických osob v České republice v letech 1993 - 2012



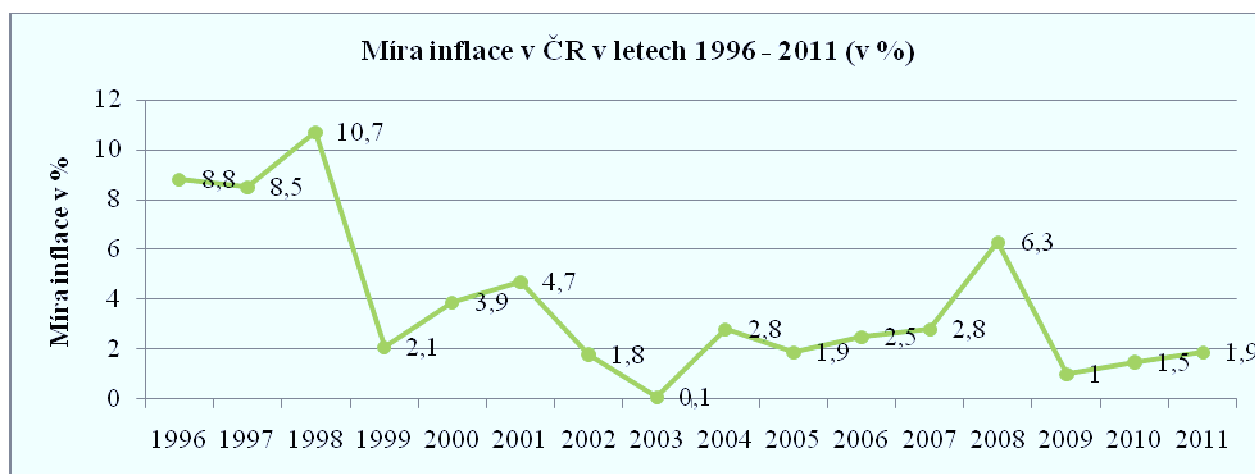
Zdroj: vlastní zpracování z dat Ministerstva financí ČR

4.1.2 Ekonomické faktory

Inflace

Inflace je vymezena jako růst všeobecné cenové hladiny v čase, neboli jako snížení kupní síly peněz. Patří k makroekonomickým veličinám ovlivňující všechny subjekty. Rostoucí míra inflace má negativní dopad projevující se zvýšením cen zboží a služeb. Níže uvedený graf zachycuje vývoj inflace v České republice od roku 1996 do roku 2011. Mírou inflace je zde myšleno procentní změna průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12ti předchozích měsíců.

Graf 4.3: Vývoj inflace v České republice v letech 1996 - 2011



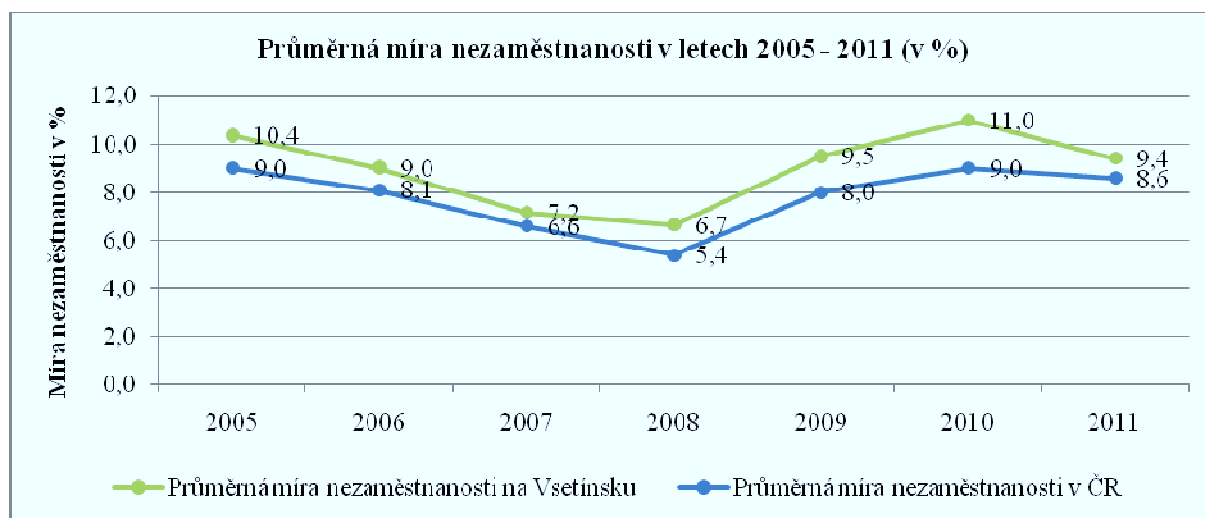
Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Z grafu je patrné, že inflace je v ČR mírná. Očekávaná míra inflace v roce 2012 jsou 3 %.

Nezaměstnanost a výše průměrné mzdy

V současné době je nezaměstnanost stále ovlivňována hospodářskou krizí, která donutila podniky k masivnímu propouštění, což se promítlo do zvýšení míry nezaměstnanosti.

Graf 4.4: Míra nezaměstnanosti v České republice a na Vsetínsku v letech 2005 – 2011

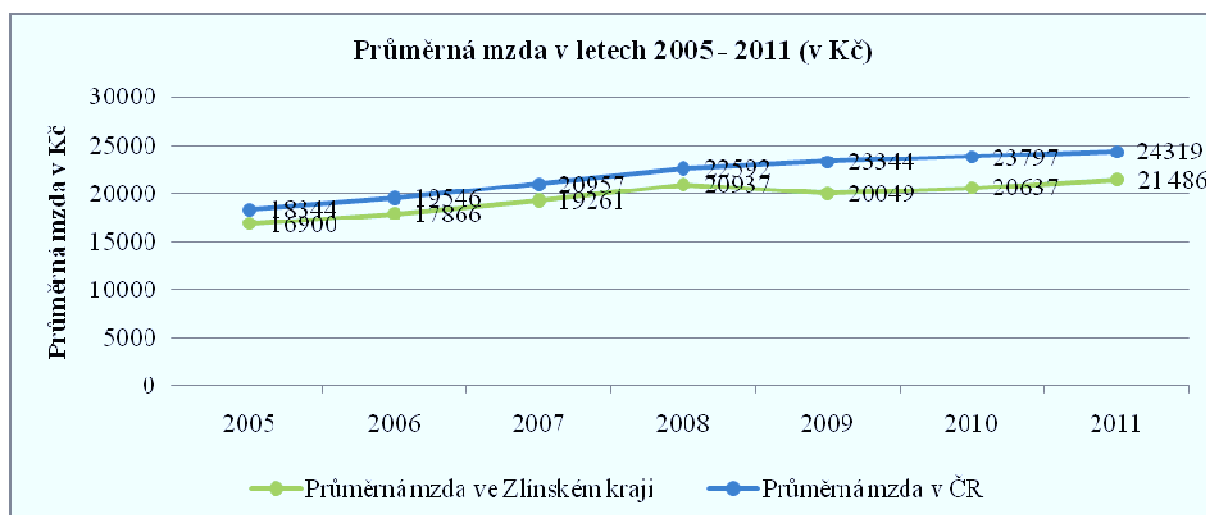


Zdroj: vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu

Graf 4.4. zobrazuje průměrnou míru nezaměstnanosti v ČR a v mikroregionu Valašské Meziříčí. Můžeme vidět, že průměrná míra nezaměstnanosti v mikroregionu se stále pohybuje nad průměrem ČR. Od roku 2005 do roku 2008 měl vývoj klesající charakter. V ČR klesla průměrná míra nezaměstnanosti z 9,0 % v roce 2005 na 5,4 % v roce 2008. V následujícím roce průměrná míra nezaměstnanosti prudce vzrostla. Tento nárůst byl zapříčiněn hospodářskou krizí, která vyhnala průměrnou míru nezaměstnanosti v ČR na 8,0 % a v mikroregionu Valašské Meziříčí na 9,5 % a v následujícím roce dále stoupala.

Níže uvedený graf 4.5. Zobrazuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a ve Zlínském kraji v letech 2005 – 2011.

Graf 4.5. Průměrná mzda v České republice a ve Zlínském kraji v letech 2005 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu

Z grafu 4.5 je zřejmé, že průměrná mzda v České republice ale i ve Zlínském kraji v průběhu let roste. Průměrné mzdy ve Zlínském kraji jsou pod průměrem ČR.

4.1.3 Sociální a demografické faktory

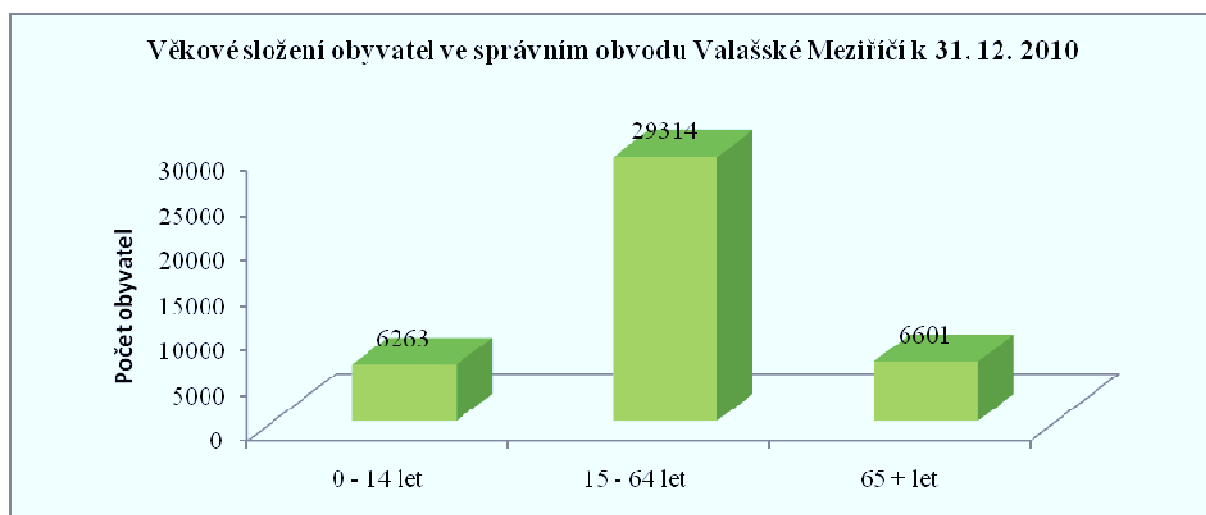
Sociální a demografické faktory jsou spojeny s postojem a životem obyvatelstva. Mezi tyto faktory, které ovlivňují drogerii Ant. Cimala patří demografický vývoj, změny životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání a přístup k práci a volnému času.

Demografický vývoj

K 31. 12. 2011 žilo v České republice 10 504 203 obyvatel. Po několika letech, kdy velikost populace rostla, došlo v tomto roce k jejímu snížení, které bylo zapříčiněno výrazně nízkou porodností. Rostoucí trend předchozích let byl důsledkem prodlužování průměrné délky života a zvyšujícím se počtem přistěhovalců z jiných států.

Ve správním obvodu Valašské Meziříčí žilo k 31. 12. 2010 42 178 obyvatel.

Graf 4.6: Věkové složení obyvatel ve správním obvodu Valašské Meziříčí k 31. 12. 2010



Zdroj: Vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu

Z grafu můžeme vidět, že největší skupinu tvoří lidé v produktivním věku. Počet lidí v poproduktivním a předproduktivním věku jsou téměř vyrovnání, avšak početnější je skupina nad 65 let, což je zapříčiněno všeobecným stárnutím obyvatelstva.

Životní úroveň

Rostoucí životní úroveň s sebou nese zvyšující se spotřebu domácností, což kladně ovlivňuje poptávku po zboží a službách. Lidé mají touhu kupovat si kvalitnější a tím pádem dražší zboží, i když ne vždy znamená dražší zboží vyšší kvalitu.

Z dlouhodobého hlediska životní úroveň v České republice roste.

Životní styl, módní trendy, přístup k volnému času

Podoba životního stylu je ovlivněna životními podmínkami a samotným jedincem. Životní styl je spjatý s příjmy, vzděláním a trávením volného času. V současné době je velice propagován zdravý životní styl, ekologie a ochrana přírody. Díky tomu se v odvětví drogistického zboží zvedá poptávka po ekologicky přátelských výrobcích. Spotřebitelé hledají na trhu ekologicky šetrné a čistě přírodní výrobky. Doba, kdy ženám bylo jedno, co si na svou pleť dají (hlavně, že bylo co), je dávno pryč. Chtějí „kosmetiku z přírody“.

Módní trendy se projevují především v barvách dekorativní kosmetiky a vlasových odstínech. Tyto trendy každoročně stanovují světoznámé módní značky.

4.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou velice významné ve všech oborech podnikání a zásadním způsobem ovlivňují konkurenční schopnost firem a jejich místo na trhu.

Výzkum a vývoj se v drogistickém odvětví projevuje např. vyšší účinností čistících a pracích prostředků, vylepšením vlastností holicích strojů či dámských hygienických potřeb, obsahem přírodních látek v kosmetických přípravcích apod. Avšak výzkum se neprojevuje pouze ve zlepšení vlastností výrobků, ale také jejich obalů, které musí splňovat ekologické normy a mnohdy jsou to právě ony, které upoutají pozornost zákazníka a přesvědčí jej o koupi zboží.

Pro prodejnu drogerie je důležité rozhodnutí, zda nové či vylepšené produkty budou ve svém sortimentu nabízet. Důležité je mít tyto produkty v obchodě jako první, protože často bývá jejich prodej ze strany výrobců podporován velkou mediální kampaní a z vlastní zkušenosti vím, že zákazníci projevují zájem o novinku již po pár zhlédnutí reklamy.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje srozumitelně pochopit síly působící v prostředí a identifikovat ty, které mají pro firmu největší význam. V následujících podkapitolách bude popsáno, z jaké míry je analyzovaný podnik ohrožen substituty, jaký na něj mají vliv dodavatelé a odběratelé, jaké je soupeření mezi stávající konkurencí a zda hrozí vstup nových firem do odvětví. Grafický Porterův model pěti konkurenčních sil aplikován na drogerii Ant. Cimala s. r. o. v příloze č. 4.

4.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Při vstupu nových firem do tohoto oboru existují relativně malé překážky. Hned na začátku je potřeba dobře zvážit, zda by se další prodejna s drogistickým zbožím ve Valašském

Meziříčí uchytila. Dle dotazníkového šetření (viz níže) vyplývá celková spokojenost se současnou nabídkou na tomto trhu.

Ovšem pokud je potenciální konkurent přesvědčen o neúplnosti současné nabídky, tak jedinou bariérou vstupu je mít dostatečný kapitál na pokrytí vstupních nákladů a na zabezpečení chodu podniku po začátku podnikání. Do vstupních nákladů zahrnují prostředky na zajištění prodejních prostor a jejich vybavení jak materiální tak personální. Dále je třeba obstarat si dodavatele.

4.2.2 Dohadovací schopnost dodavatelů

Drogerie Ant. Cimala má devět dodavatelů, od kterých odebírá zboží. Téměř každý dodavatel je specializován na určitý druh zboží. Pouze 3 dodavatelé mají širokou nabídku z různých skupin drogistického zboží, z nichž jsou výrobky vybírány dle ceny.

Vedení drogerie Ant. Cimala s. r. o. se průběžně zajímá o potenciální nové dodavatele, často však narazí na překážku v podobě množství odebíraného zboží.

V případě všech současných dodavatelů jde o dlouhodobé prověřené dodavatelsko-odběratelské vztahy, založené na vzájemné důvěře a oboustranné spokojenosti.

Drogerii Ant. Cimala dodávají zboží tyto dodavatelé:

- RYOR a. s.,
- SINCINI s. r. o.,
- p. k. Solvent s. r. o.,
- Petr Opluštil,
- L'ORÉAL Česká republika s. r. o.,
- MARK DISTRI, spol. s r. o.,
- Prestige Products Česká republika s. r. o.,
- Libuše Hovjacká,
- Ladislav Zbožínek.

4.2.3 Dohadovací schopnost kupujících

Zákazník má na drogistickém trhu ve Valašském Meziříčí na výběr z mnoha prodejen. Zákazníkem je každý, kdo vejde do prodejny. Drogerie Ant. Cimala se snaží udržet si své stálé zákazníky a získat nové. Usilují o maximální splnění jeho požadavků.

Snahou této drogerie je vyjít vstříc i individuálním požadavkům jednotlivých zákazníků. Zákazníci mají možnost objednat si produkt, který právě není na prodejně. Tato možnost je zákazníky využívána v případech luxusnější dekorativní kosmetiky, kosmetických přípravků a parfémů. O naskladnění zboží je zákazník telefonicky informován.

4.2.4 Hrozba náhradních výrobků

Drogistické zboží jako takové nelze nahradit jinými výrobky. Jako substitut, zde můžeme chápat konkurenční prodejny na trhu. Rozhodující je zde potom cena prodáváných výrobků a schopnost prodejny, přimět zákazníka k návštěvě a případné koupi. Substitutem kamenných prodejen jsou v dnešní době tolik oblíbené e-shopy. Ty se snaží zákazníky oslovit zbožím takových značek, které v kamenných prodejnách nejsou běžné. Případně sázejí na nižší cenu, aby se zákazníkovi vyplatilo zboží přes internet nakoupit.

Na druhou stranu za substitut lze považovat charakteristicky stejné výrobky různých výrobců.

4.2.5 Soupeření mezi stávajícími podniky

Drogerie Ant. Cimala s. r. o. má na trhu drogistického zboží ve Valašském Meziříčí silné konkurenty. Patří k nim řetězce Schlecker, dm drogerie markt, drogerie Teta, která má ve Valašském Meziříčí 3 prodejny a malá soukromá drogerie Skalková. Tyto drogerie nazývám jako přímé konkurenty, protože nabízejí totožný sortiment, který se liší pouze značkou výrobce. Jediným rozdílem v těchto konkurenčních drogeriích je poskytování foto služeb třemi výše uvedenými řetězci. Naproti tomu sortiment drogerie Ant. Cimala obsahuje velký výběr svíček.

Mezi nepřímé konkurenty patří parfumerie Kolovratníková, která nabízí pouze parfémy a dekorativní kosmetiku, prodejna Zdraví z přírody nabízející kosmetické přípravky, Unimal

Color, s. r. o. mající v nabídce spíše čistící a prací prostředky, mýdla a v malém zastoupení kosmetiku a přípravky péče o tělo, PRIMOS spol. s r. o. mající v nabídce čistící a prací prostředky, mýdla a produkty na péči o tělo. Dále do této skupiny konkurentů patří prodejny smíšeného zboží a to Kaufland, Tesco, Lidl, Albert (2 prodejny ve Valašském Meziříčí) a COOP (3 prodejny ve Valašském Meziříčí). Tyto prodejny nemají ve své nabídce dekorativní kosmetiku a parfémů.

Výhodou konkurenčních drogerií a to zejména drogistických řetězců (Schlecker, dm drogerie markt, Teta) a prodejen se smíšeným zbožím, je existence akčních letáků případně jiných zákaznických výhod (zákaznické karty). Pro mnoho zákazníků jsou tyto bonusy velice důležité, což vyplývá i z provedeného dotazníkového šetření (viz níže).

Při srovnání cen s přímou konkurencí (viz příloha č. 3) mě samotnou překvapilo, že drogerie Ant. Cimala má ve většině případů ceny nižší. Nevýhodou je, že o tomto faktu ví velice málo zákazníků

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým a snadno využitelným nástrojem shrnujícím výstupy dílčích analýz. Nejdůležitější silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby zachycuje matice SWOT analýzy tab. 4.1. Jednotlivé údaje byly ohodnoceny dle důležitosti, abychom zjistili, jaká strategie by byla pro podnik vhodná. Pro hodnocení byla použita bodovací stupnice od 1 do 5 bodů, kde 5 bodů znamená vysoce důležitý faktor a 1 bod nejméně důležitý faktor.

Při zpracování SWOT analýzy jsem vycházela z údajů dotazníkového šetření (viz níže) a z vlastních pracovních zkušeností.

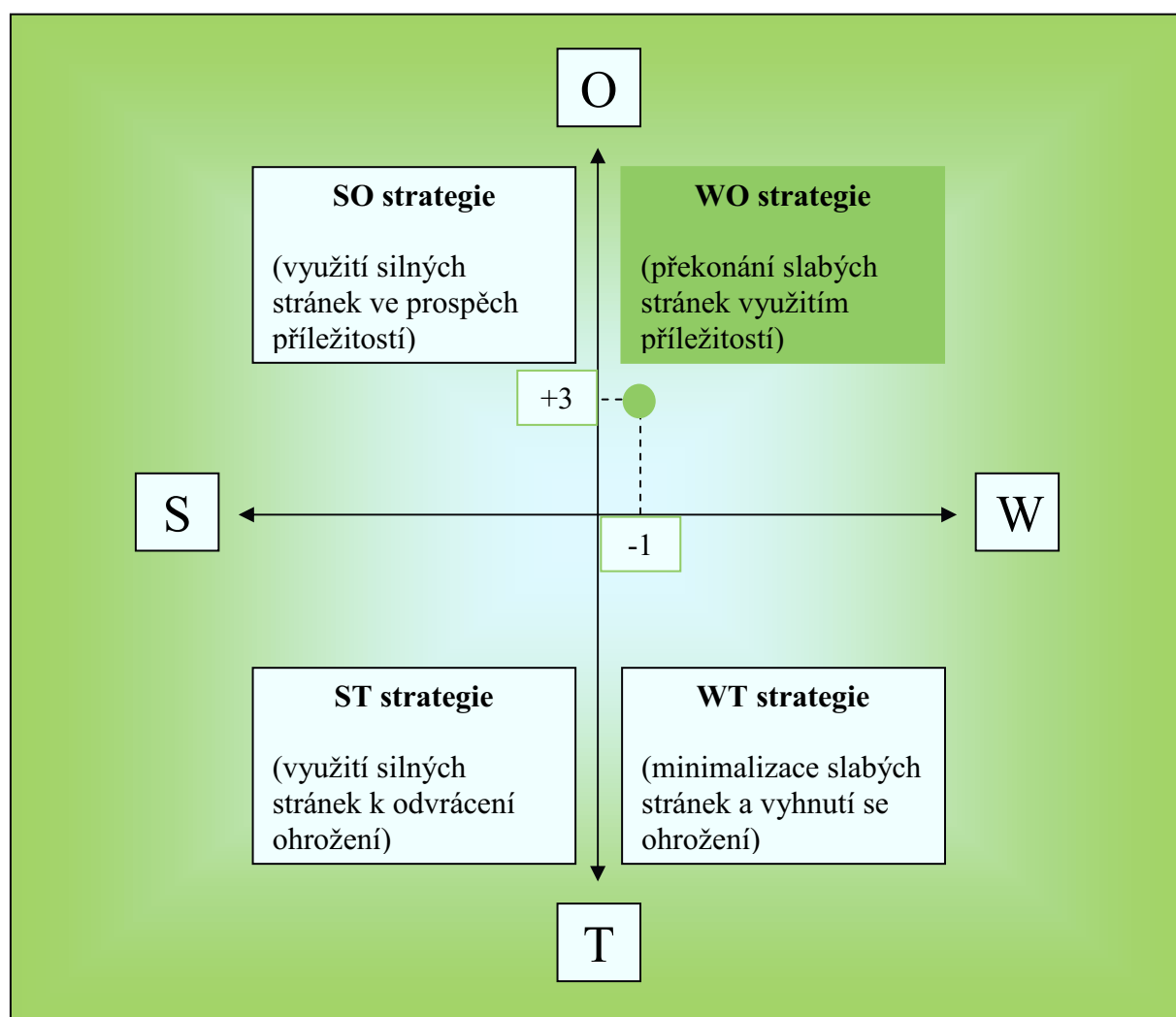
Tab. 4.1: Matice SWOT analýzy drogerie Ant. Cimala s. r. o.

<i>Silné stránky (S)</i>	<i>Body</i>	<i>Slabé stránky (W)</i>	<i>Body</i>
Pestrá nabídka zboží	5	Slabší marketing a propagace	5
Nižší cena oproti konkurenci	5	Rozmístění zboží v prodejně	4
Zkušené a ochotné prodavačky	5	Malá prodejní plocha	4
Parkování u prodejny	3	Nevědomost zákazníků o nižších cenách oproti konkurenci	5
Vjezd s kočárkem	3	Nedostatečné venkovní označení prodejny	3
Pravidelná akce „Líčení zdarma v prodejně“	2	Absence zabezpečení proti krádeži	3
Celkem	23	Celkem	24
<i>Příležitosti (O)</i>	<i>Body</i>	<i>Ohrožení (T)</i>	<i>Body</i>
Marketingová podpora	4	Silná konkurence	5
Zavedení zákaznických výhod	4	Příchod nové konkurence	3
Odchod konkurence z trhu	5	Odchod současných zkušených prodavaček	5
Přemístění prodejny na atraktivnější místo	3	Ztráta dodavatelů	3
Rozšíření své nabídky o unikátní zboží	5	Zaštítění velkým řetězcem	3
Noví dodavatelé	3	Škody způsobené třetí stranou (požár, vytopení apod.)	2
Celkem	24	Celkem	21

Zdroj: vlastní zpracování

Pro stanovení vhodné podnikové strategie je potřeba vypočítat body, které se dále vynesou do diagramu. Tyto body získáme odečtením slabých stránek od silných ($S - W = -1$) a hrozeb od příležitostí ($O - T = 3$). Výsledky zobrazuje následující obrázek.

Obr. 4.1: SWOT diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Podnik se nachází v pozici, kdy by měl své slabé stránky překonat využitím svých příležitostí. Jedná se o WO strategii neboli strategii „hledání“.

4.4 Dotazníkové šetření

Zákazník je v podniku tím nejdůležitějším. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na drogerii Ant. Cimala s. r. o., na jeho postavení na drogistickém trhu ve Valašském Meziříčí a na celkovou situaci na tomto trhu.

4.4.1 Způsob sběru dat

Dotazník byl sestaven za spolupráce vedoucí drogerii Ant. Cimala s. r. o., jehož cílem bylo posouzení konkurenceschopnosti daného podniku.

Dotazník je anonymní a skládá se z 15 otázek z toho 6 otázek uzavřených, 6 otázek polouzavřených a 3 otázky otevřené. Dotazníkové šetření se uskutečnilo v březnu 2012. Vyplňování dotazníků probíhalo převážně elektronickou formou a z části osobním dotazováním. Avšak tímto způsobem byli oslovoováni pouze starší občané. Dotazník je uveden v příloze č. 5.

4.4.2 Vyhodnocení dotazníku

Na dotazník odpovědělo 83 respondentů z toho 67 žen a 16 mužů. Dále byli rozděleni do věkových kategorií tab. 4. 2.

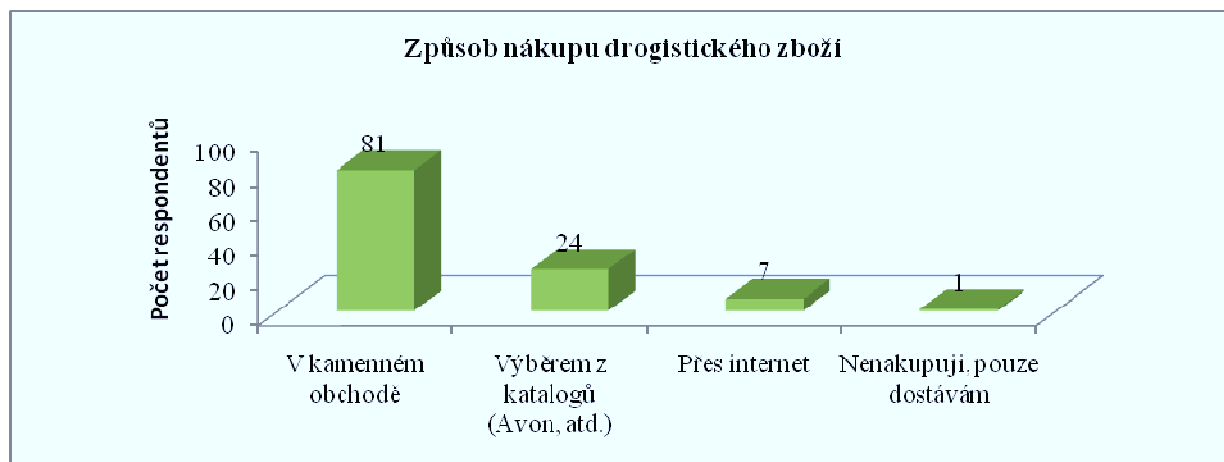
Tab. 4. 2: Počet respondentů dle věkových kategorií

Věková kategorie	Počet respondentů
Do 18 let	11
19 – 30 let	37
31 – 45 let	14
46 – 60 let	16
61 a více let	5

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

- Otázka č. 1: *Jak nakupujete drogistické zboží? (možnost více odpovědí)*

Graf 4.7: Způsob nákupu drogistického zboží

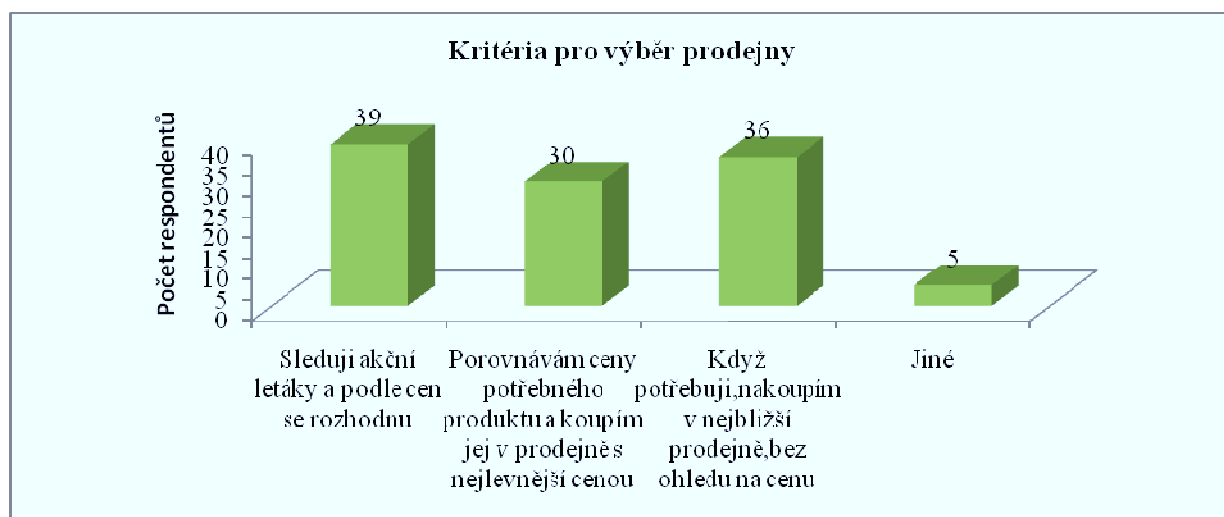


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 83 dotázaných 81 nakupuje, nebo alespoň jednou nakoupilo v kamenném obchodě.

- Otázka č. 2: *Podle jakých kritérií vybíráte prodejnu? (možnost více odpovědí)*

Graf 4.8: Kritéria pro výběr prodejny

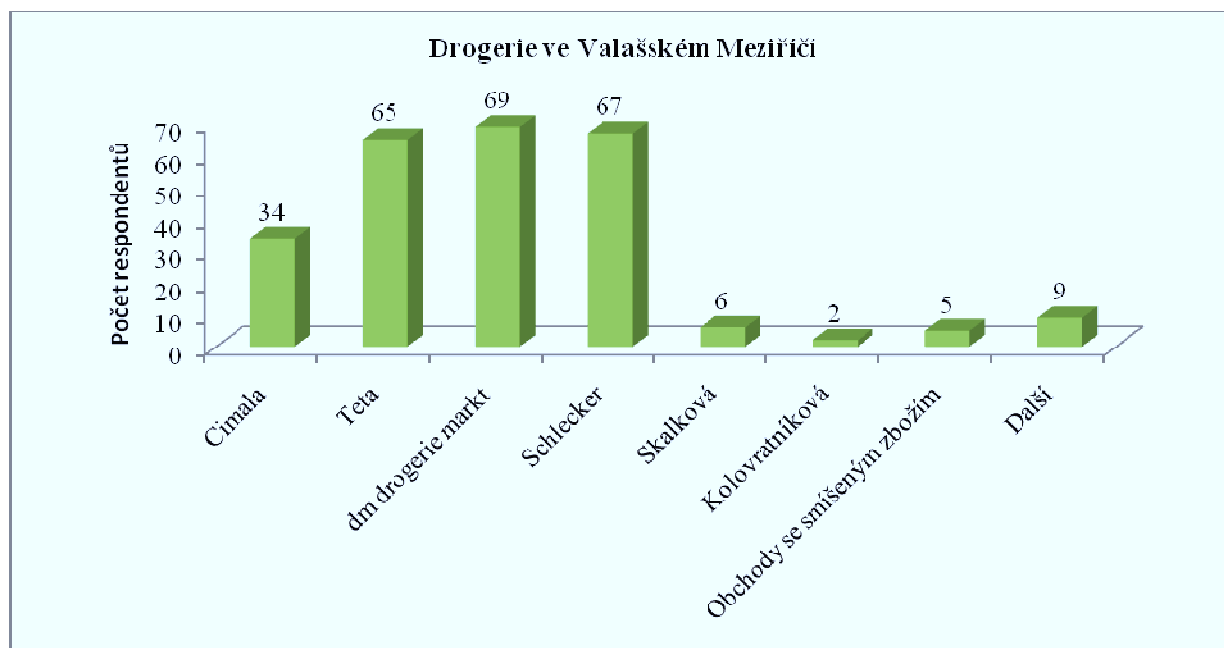


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že se respondenti nerozhodují pouze dle jednoho kritéria. Nejčastěji se rozhodují dle akčních letáků, což ale netvoří jasnou převahu při rozhodování o nákupu.

- Otázka č. 4: *Jaké drogerie znáte ve Valašském Meziříčí?*

Graf č. 4.9: Drogerie ve Valašském Meziříčí

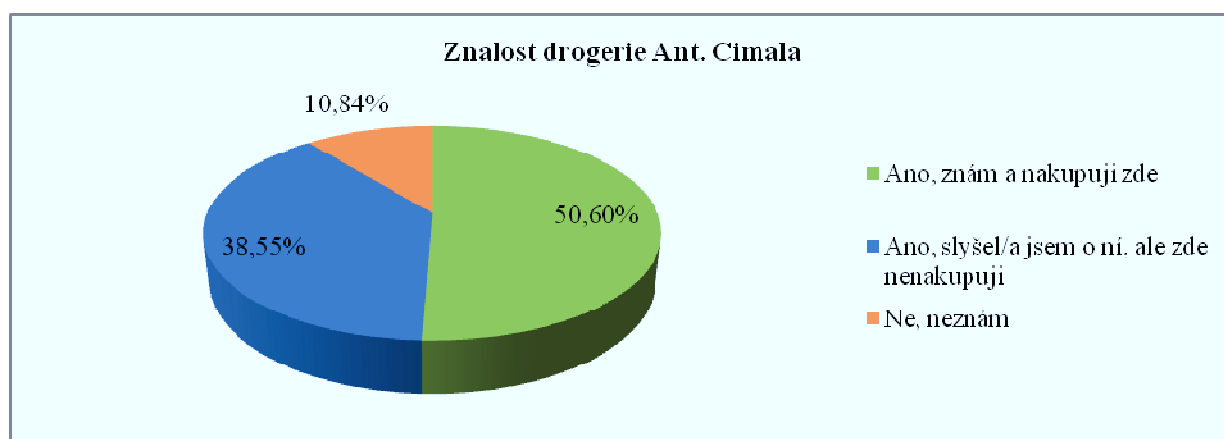


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že lidmi nejvíce známé drogerie jsou Teta, dm drogerie markt a Schlecker. To je dle mého názoru způsobeno jejich větší marketingovou podporou (letáky, reklamy). Položka „další“ zastupuje skupinu lidí, která prodejny nedokázala pojmenovat, ale věděli, že se na určitém místě drogerie nachází.

- Otázka č. 4: *Znáte drogerii Ant. Cimala, která se nachází v obchodním centru?*

Graf 4.10: Znalost drogerie Ant. Cimala



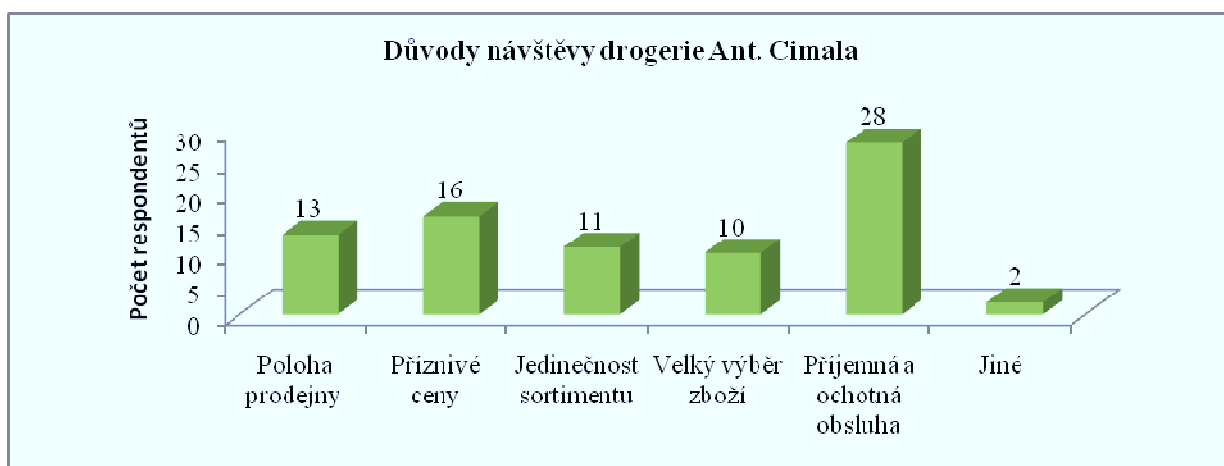
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že polovina respondentů drogerii zná a nakupuje zde. Téměř 11 % tuto drogerii vůbec nezná.

Respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli, že drogerii znají a nakupují zde, pokračovali ve vyplňování dotazníku dále. Ti, jež odpověděli, že znají, ale nenakupují zde přešli na otázku č. 10. Ostatní, kteří odpověděli, že drogerii neznají pokračovali otázkou č. 11.

- Otázka č. 5: *Proč tuto drogerii navštěvujete? (možnost více odpovědí)*

Graf 4.11: Důvody návštěvy drogerie Ant. Cimala



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním důvodem návštěvy drogerii Ant. Cimala, je pro 28 dotazovaných příjemná a ochotná obsluha. Druhým nejvíce uváděným faktorem jsou příznivé ceny. Dále pak poloha prodejny, jedinečnost sortimentu a velký výběr zboží.

- Otázka č. 6: *Jak jste v drogerii Ant. Cimala spokojeni s:*

Otázka měla za úkol zjistit spokojenost s vybranými znaky drogerie Ant. Cimala.

Tab. 4.3: Hodnocení spokojenosti s vybranými znaky

Znak	Výborný	Chvalitebný	Dobrý	Dostatečný
Nabídka zboží	12	28	2	
Ceny	9	22	10	1
Obsluha	32	9	1	
Rozmístění zboží v prodejně	6	18	13	5
Prostředí prodejny	18	13	10	1

Zdroj: vlastní zpracování

Známku nedostatečný nikdo nezvolil.

Z hodnoty uvedených v tabulce jsem vypočítala pomocí váženého aritmetického průměru známky každého znaku tab. 4.4.

Tab. 4.4: Průměrné známky vybraných znaků

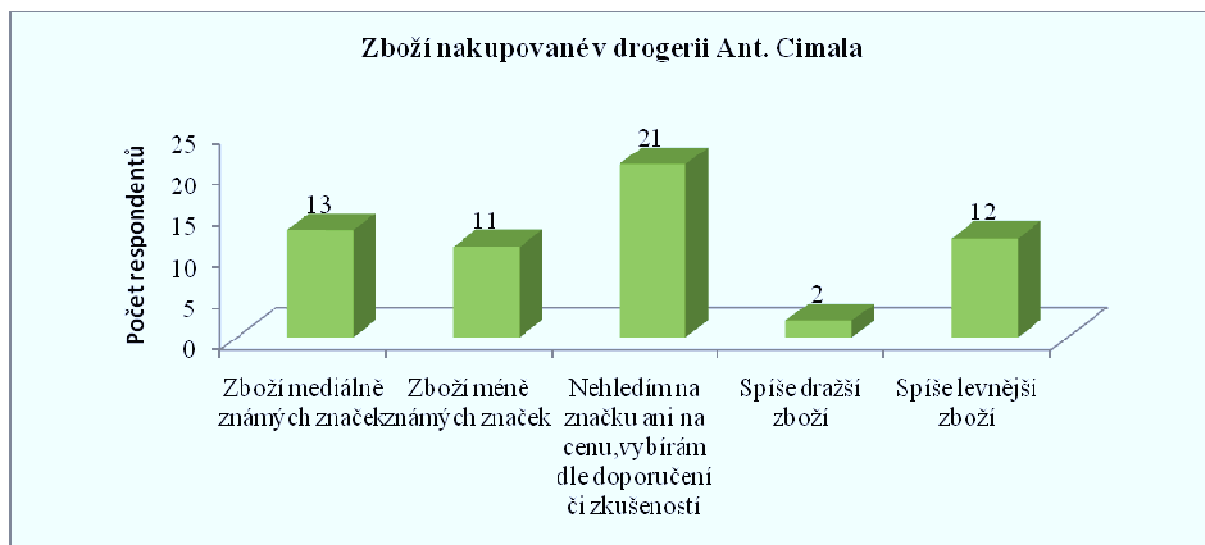
Znak	Průměrná známka
Nabídka zboží	1,76
Ceny	2,07
Obsluha	1,2
Rozmístění zboží v prodejně	2,4
Prostředí prodejny	1,86

Zdroj: vlastní zpracování

Nejlépe hodnoceným znakem je obsluha prodejny. Na druhém místě nabídka zboží, dále prostředí prodejny a ceny. Nejhuře hodnoceným znakem je rozmístění zboží v prodejně. Při srovnání hodnot, žádná extrémně nevyčnívala, přesto je patrné, co by se mohlo v prodejně vylepšit.

- Otázka č. 7: *Jaké zboží v této drogerii nakupujete? (možnost více odpovědí)*

Graf 4.12: Zboží nakupované v drogerii Ant. Cimala



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vidíme, že nejvíce lidí nenakupuje zboží dle cen, ale podle doporučení či zkušeností. Dále nezáleží na značce, ale spíše na ceně.

- Otázka č. 8: *Máte nějaké výhrady k této prodejně nebo Vám zde něco chybí? Co byste vylepšili?*

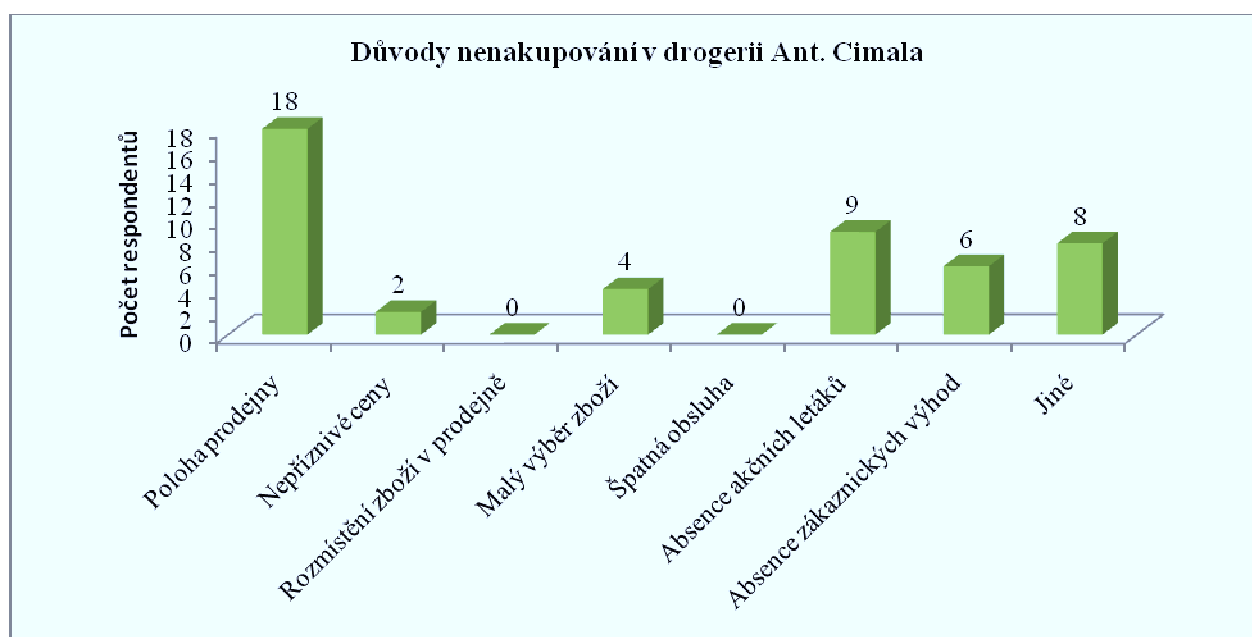
Většina dotázaných nemá k této prodejně žádné výhrady. Avšak mnoho lidí by zvětšilo prodejní prostory a zlepšilo by rozmístění zboží po prodejně. Některým chybí akční leták, ve kterém by se dozvěděli o aktuálních slevách.

- Otázka č. 9: *Navštěvujete ještě jiné drogerie?*

Pouze 9,5 % nenavštěvuje již žádné jiné drogerie. Vše nakoupí v drogerii Ant. Cimala. Ti co takto odpověděli, pokračovali otázkou č. 13. Zbytek tj. 90,5 % nakupuje ještě v další drogerii, ti pokračovali otázkou č. 11.

- Otázka č. 10: *Proč drogerii Ant. Cimala nenavštěvujete? (možnost více odpovědí)*

Graf 4.13: Důvody nenakupování v drogerii Ant. Cimala

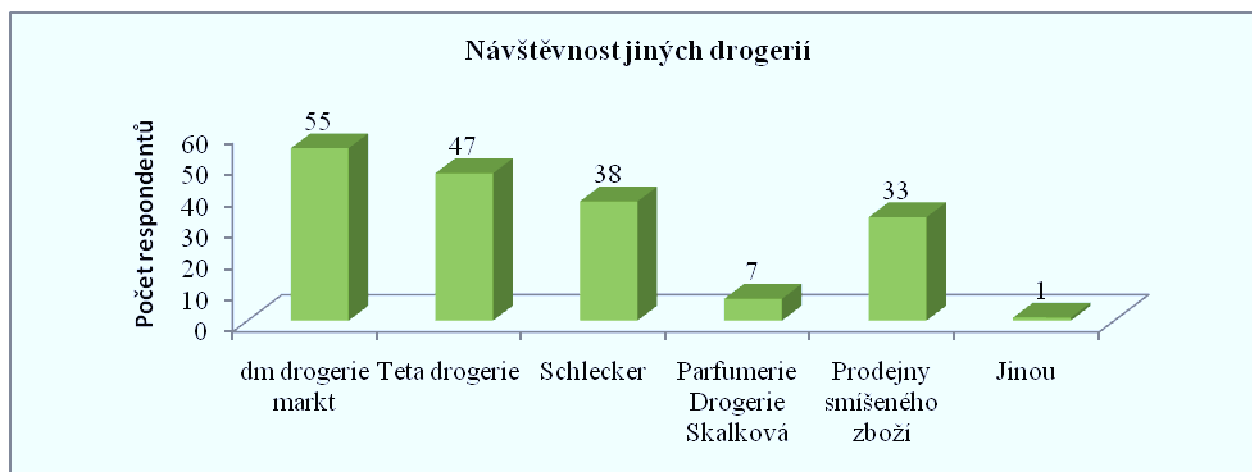


Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním důvodem, který lidé uvádějí, proč tuto drogerii nenavštěvují, je její poloha. Dalším z argumentů je absence akčních letáků a zákaznických výhod. Z odpovědí „jiné“ vyplynulo, že dalším důvodem, je malé povědomí o této drogerii.

- Otázka č. 11: *Jakou drogerii navštěvujete? (možnost více odpovědí)*

Graf 4.14: Návštěvnost jiných drogerií

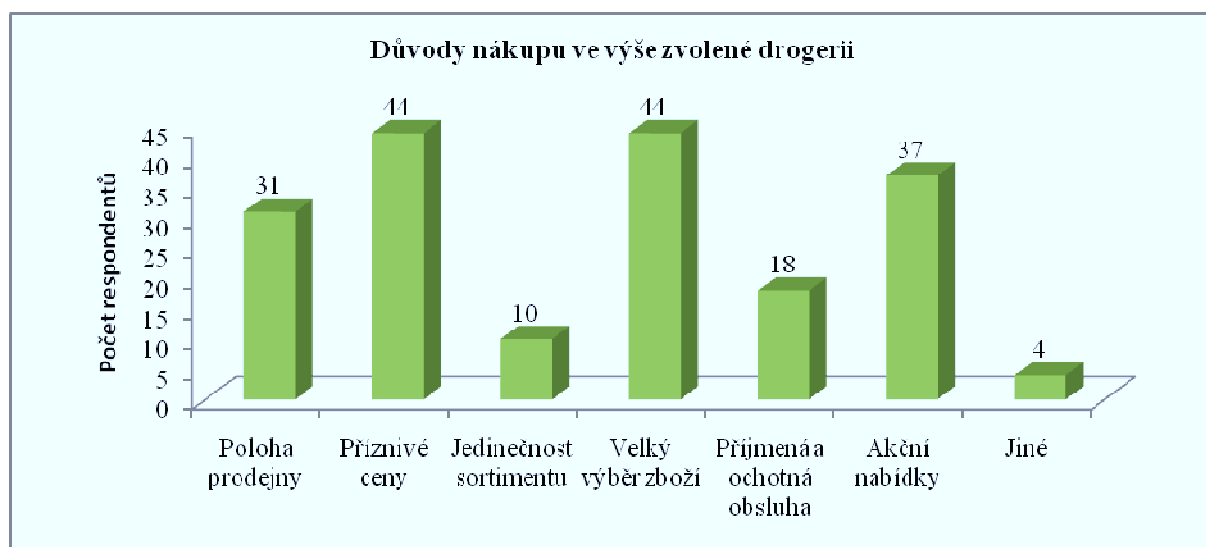


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce navštěvovanou drogerií ve Valašském Meziříčí je dm drogerie markt. Dále pak Teta drogerie a Schlecker. Dle mého názoru je tato vysoká návštěvnost zapříčiněna akčními letáky a zákaznickými kartami. Mnoho lidí nakupuje drogerii také v prodejnách smíšeného zboží.

- Otázka č. 12: *Proč ve výše Vámi zvolené drogerii nakupujete? (možnost více odpovědí)*

Graf 4.15: Důvody nákupu ve výše zvolené drogerii

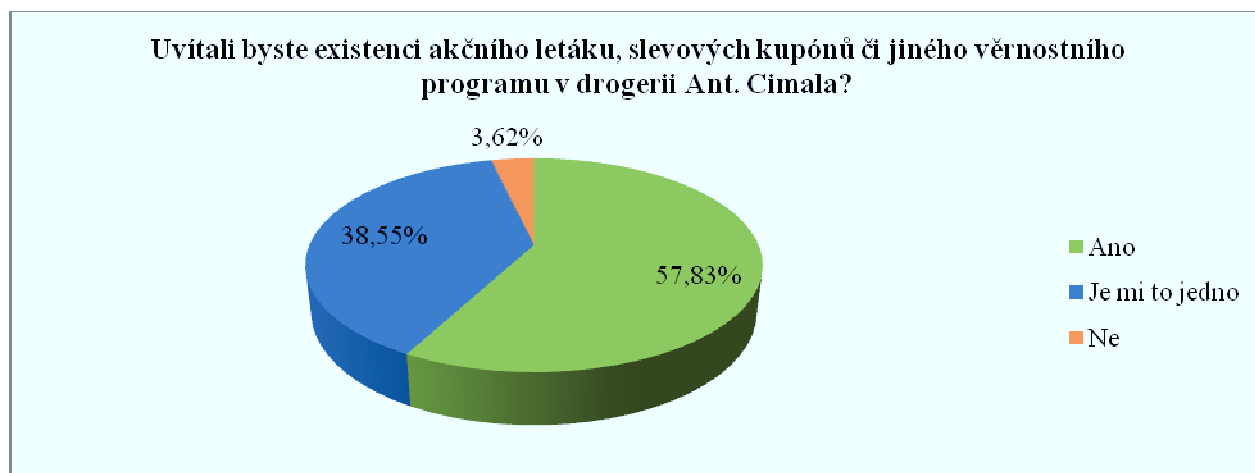


Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem nákupu v jiných drogeriích než je drogerii Ant. Cimala, je velký výběr zboží a příznivé ceny. Dále pak akční nabídky a poloha prodejny. Z dalších důvodů, které se objevily je dostupnost s kočárkem a klubové karty.

- Otázka č. 13: *Uvítali byste existenci akčního letáku, slevových kupónů či jiného věrnostního programu v drogerii Ant. Cimala?*

Graf 4.16: Uvítali byste existenci akčního letáku, slevových kupónů či jiného věrnostního programu v drogerii Ant. Cimala?



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak 50 % respondentů by existenci nějakého slevového programu uvítalo. Téměř 40 % na tom nezáleží.

Ti, kteří odpověděli, že by program uvítali, se měli dále rozhodnout, kterou z možností nejvíce. Na výběr měli akční leták, slevové kupóny, věrnostní program (zákaznické karty).

Graf 4.17: Možnosti slevového programu

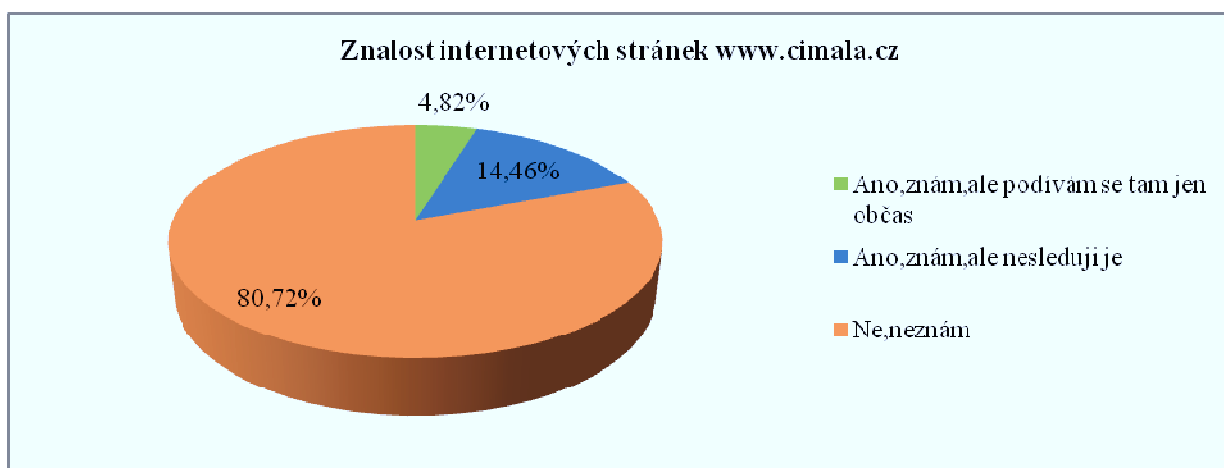


Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotázaných by uvítala akční leták, dále pak slevové kupóny a nejméně věrnostní program ve formě zákaznických karet.

- Otázka č. 14: *Znáte internetové stránky www.cimala.cz, kde můžete sledovat novinky?*

Graf 4.18: Znalost internetových stránek www.cimala.cz



Zdroj: vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že pouze necelých 5 % tyto internetové stránky zná a občas je navštíví. Vysoká míra neznalosti existence internetových stránek www.cimala.cz svědčí o nedostatečné propagaci.

- Otázka č. 15: *Co Vám na trhu drogistického a kosmetického zboží ve Valašském Meziříčí chybí?*

Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo, že jim nic nechybí. Avšak někomu se zdá být nedostatečná nabídka dekorativní kosmetiky, nalepovacích řas a nehtů, zrcátek do kabelky, masážních olejů a emulzí. Dále pak by chtěli lepší parfumerii. Dvěma respondentům chybí prodejna specializovaná na drogerii a kosmetiku naprosto přírodního původu bez konzervantů a barviv.

5 Shrnutí a doporučení

Za dobu svého působení drogerie Ant. Cimala s. r. o. nezaznamenala žádné krizové období, které by ohrozilo existenci podniku. Z toho se dát vyvodit, že už má své stabilní místo na trhu drogistického zboží ve Valašském Meziříčí. Avšak s rostoucí konkurencí by se měla snažit o větší zviditelnění se a přilákání dalších zákazníků. O tom svědčí i výsledky provedených analýz, zejména pak SWOT analýzy, která ukázala silné a slabé stránky podniku a vnější příležitosti a hrozby. Při navrhování následujících doporučení, vycházím právě z výsledků SWOT analýzy a z provedeného dotazníkového průzkumu. Doporučení se budou týkat převážně marketingové propagace.

5.1 Propagace na internetu

V dnešní době internetu by každá firma, která chce uspět, měla mít své vlastní webové stránky. V tomto ohledu není obchodní centrum Ant. Cimala s. r. o. pozadu. Avšak jak se ukázalo z dotazníkového průzkumu, povědomí o těchto stránkách je slabé. Jejich zpracování odpovídá dnešnímu trendu. Na stránkách nalezneme základní údaje o obchodním centru a aktuálním dění.

Zde bych firmě doporučila více se zaměřit na lepší propagaci těchto stránek. Webová stránka by mohla být natištěna např. na lístku z pokladny. Dále pak by měla být uvedena na případných akčních letácích. Také by mohly být zhotoveny nálepky, které by byly umístěny např. na dveřích OC.

„Staňte se naším fanouškem na Facebooku!“ Tuto propagaci využívá již mnoho firem. Je však omezena pouze na lidi, kteří na Facebooku mají svůj profil. Ale počet těchto uživatelů stále narůstá. Na facebookovém profilu by byli uživatelé informováni o aktuálních slevách, novinkách v drogerii i na drogistickém trhu, o datech probíhajících akcí atd.

Rozšíření facebookového profilu by mohlo být provedeno stejnou formou jako výše uváděná webová stránka. Tzn. uveden na případných akčních letácích a formou nálepek, které by byly umístěny na viditelných místech, např. na dveřích OC, v prodejně drogerie (na pultu, stojanech) a v nákupních koších.

Tato navrhovaná propagace není nijak nákladná. Vytištění a případné vyřezání samolepek by dle odhadu stálo cca 1.000 Kč. V případě, že by interní pracovníci nebyli schopni vést facebookový profil, musel by to provádět externista. Tato práce není nijak náročná a mohla by být prováděna z domova. Částka by mohla být stanovena dle rozsahu na 500 – 1.000 Kč za měsíc.

5.2 Zavedení akčních letáků

Další možností dosažení větší spokojenosti zákazníků a přilákání nových, by bylo zavedení akčních letáků. I z dotazníkového průzkumu, vyplynula existence akčních letáků, jako nejdůležitější faktor při rozhodování. Drogerie Ant. Cimala nemá velké skladovací plochy. Tento fakt беру jako klíčový při navrhování dalšího řešení.

Není nutné, aby bylo najednou v jedné akci mnoho výrobků. Postačí vybrat pouze 5 výrobků, které by byly za zvýhodněnou cenu po dobu 14 dní případně do vyprodání.

V případě, že by v akci bylo např. navrhovaných 5 výrobků, stačil by leták formátu A5. Cena za leták ofsetovým tiskem byla zkalkulována na 4 Kč/ks bez grafického zpracování v případě tisku 1.000 ks. Letáky by mohly být umístěny ve stojanu před OC Ant. Cimala, přímo v prodejně drogerie a také by byl dostupný na webových stránkách a facebookovém profilu.

5.3 Slevové poukazy

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že velká část respondentů by uvítala zavedení slevových poukazů. Slevové poukazy by mohly být dvojího typu:

- 1) slevový poukaz umístěný v místním tisku (Obelisk, Panorama) případně ve stojanu před OC Ant. Cimala. Zadán by byl procentním odečtením částky z hodnoty nákupu, který by však musel přesahovat určitou peněžní hranici. Např. při nákupu nad 500 Kč Vám bude odečteno 15 % hodnoty nákup. Při nákupu nad 300 Kč Vám bude odečteno 10 %;
- 2) slevový poukaz na další nákup, který by zákazník dostal při nákupu nad určitou částku. Hodnota slevy na poukazu by se odvíjela od hodnoty současného nákupu. Např.

zákazník k zakoupenému zboží nad 1.000 Kč dostane poukázku na 20% slevu na příští nákup.

Umístění černobílé poukázky formátu 1/8 A4 v místním měsíčníku Obelisk by stálo 1.000 Kč. V měsíčníku Panorama by barevná poukázka stejného formátu vyšla na 1.875 Kč. V případě opakovaných inzercí oba měsíčníky poskytují slevy. Měsíčník Panorama je zdarma distribuován do schránek a měsíčník Obelisk je k vyzvednutí v různých obchodech také zdarma.

Tisk druhého typu poukázek, které by zákazník obdržel při nákupu, by nebylo tolik nákladné. Odhadovaná cena jednoho kusu je 2 Kč.

5.4 Věrnostní program

Věrnostní program ve formě sbírání bodů, byl zaveden v drogerii v říjnu 2011. Tento program není mezi zákazníky příliš rozšířen, což je způsobeno jeho nedostatečnou propagací. Myslím si, že by jej měly prodavačky více nabízet, aby se dostal do podvědomí zákazníků a nutil je k obětovnému nákupu. Existuje i modernější způsob získávání takovýchto bodů, než je lepení nálepek do papírové karty a tím jsou zákaznické karty s čárovým kódem, který využívají převážně řetězce prodejen. Zavedení tohoto systému je relativně nákladné a nejsem zcela přesvědčena o jeho návratnosti. Proto bych ponechala stávající věrnostní program, tak jak je nastaven.

6 Závěr

Diplomová práce se věnovala analýze konkurenceschopnosti drogerie Ant. Cimala s. r. o., která sídlí ve Valašském Meziříčí. Cílem práce bylo zjistit konkurenceschopnost podniku a jeho postavení na trhu drogistického zboží a následně navrhnout postupy vedoucí k zlepšení postavení na trhu.

Práce byla rozdělena do čtyř částí. První část se zabývá vymezením teoretických východisek daného tématu. Ve druhé kapitole je představen podnik, jehož činnost je předmětem zkoumání. Třetí část se věnuje samotným aplikacím vybraných metod konkurenceschopnosti podniku. Jako první byla provedena PEST analýza, která blíže objasnila příležitosti a hrozby vnějšího okolí podniku. Další analýzou byla Porterova metoda pěti konkurenčních sil, která zjistila, že je v odvětví velké ohrožení nejen ze strany stávající konkurence, ale i konkurencí novou, z důvodu nízkých bariér pro vstup na tento trh. Následovala SWOT analýza, která shrnula silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a ohrožení. Určila, že se podnik nachází v pozici, kdy by měl své slabé stránky překonat využitím svých příležitostí. Jako poslední byl vyhodnocen dotazník, který odráží názory a potřeby zákazníků. Na závěr práce jsou uvedeny doporučení, které by dle mého názoru měly vést k přilákání nových zákazníků a tím ke zlepšení postavení podniku na trhu.

Podnik by se měl pokusit zrealizovat alespoň jedno z mých doporučení. Protože nejdůležitějším prvkem v podniku jsou zákazníci a těch si firma musí vážit a starat se o ně, aby neodešli ke konkurenci.

Seznam použité literatury

Publikace

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti I*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001, 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [7] *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Editor Miroslav Hučka. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2005, 299 s. ISBN 80-902713-5-9.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.

- [10] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [11] LUDVÍK, Ladislav. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Jilešovice: Nakladatelství a vydavatelství František MAJ - tiskárna, 2000, 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
- [12] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [13] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- [14] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [17] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [18] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [19] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Internetové zdroje

- [20] ABZ slovník cizích slov. [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=konkurence.
- [21] Ant. Cimala s. r. o. [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.cimala.cz/>.
- [22] Český statistický úřad. [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.
- [23] Danarionline. *Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013*. [online]. 5. října 2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>.
- [24] Ipodnikatel.cz. *Průzkum trhu vlastními silami*. [online]. [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/pruzkum-trhu-vlastnimi-silami.html>.
- [25] Ministerstvo financí České republiky. *Predikce daňových výnosů*. [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Predikce_danovych_vynosu.ppt.
- [26] Podnikatel.cz. *Od ledna 2012 roste DPH. Čtěte, co tato změna ovlivní*. [online]. 3. ledna 2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupný z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/od-ledna-2012-roste-dph-ctete-co-tato-zmena-ovlivni/>.

Právní normy

- [27] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.

Seznam zkratek a symbolů

%	procento
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
ks	kus
mil.	milion
např.	například
obr.	obrázek
OC	obchodní centrum
resp.	respektive
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané

Seznam grafů

Graf 4.1:	Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty v České republice v letech 1993 – 2013	48
Graf 4.2:	Vývoj sazeb daně z příjmů právnických osob v České republice v letech 1993 – 2012	49
Graf 4.3:	Vývoj inflace v České republice v letech 1996 – 2011	49
Graf 4.4:	Míra nezaměstnanosti v České republice a na Vsetínsku v letech 2005 – 2011	50
Graf 4.5:	Průměrná mzda v České republice a ve Zlínském kraji v letech 2005 – 2011	51
Graf 4.6:	Věkové složení obyvatel ve správním obvodu Valašské Meziříčí k 31. 12. 2010	52
Graf 4.7:	Způsob nákupu drogistického zboží	60
Graf 4.8:	Kritéria pro výběr prodejny	60
Graf 4.9:	Drogerie ve Valašském Meziříčí	61
Graf 4.10:	Znalost drogerie Ant. Cimala	61
Graf 4.11:	Důvody návštěvy drogerie Ant. Cimala	62
Graf 4.12:	Zboží nakupované v drogerii Ant. Cimala	64
Graf 4.13:	Důvody nenakupování v drogerii Ant. Cimala	65
Graf 4.14:	Návštěvnost jiných drogerií	65
Graf 4.15:	Důvody nákupu ve výše zvolené drogerii	66
Graf 4.16:	Uvítali byste existenci akčního letáku, slevových kupónů či jiného věrnostního programu v drogerii Ant. Cimala?	67
Graf 4.17:	Možnosti slevového programu	67
Graf 4.18:	Znalost internetových stránek www.cimala.cz	68

Seznam obrázků

Obr. 2.1:	Konkurenční typologie podle rozsahu působení konkurentů	8
Obr. 2.2:	Konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu v tržním prostředí	10
Obr. 2.3:	Tři obecné přístupy generické strategie	17
Obr. 2.4:	Typy podnikatelského prostředí	22
Obr. 2.5:	Okolí podniku	23
Obr. 2.6:	Kroky analýzy okolí	25
Obr. 2.7:	Přehled vlivů makrookolí	27
Obr. 2.8:	Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví	31
Obr. 2.9:	Komponenty analýzy konkurenta podle Portera	34
Obr. 2.10:	Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	37
Obr. 2.11:	Uspořádání komponentů do SWOT matice umožňující výběr vhodné strategie	38
Obr. 3.1:	Budova obchodního centra	43
Obr. 3.2:	Vnitřní prostory prodejny drogerie Ant. Cimala	44
Obr. 4.1:	SWOT diagram	58

Seznam tabulek

Tab. 4.1:	Matice SWOT analýzy drogerie Ant. Cimala	57
Tab. 4.2:	Počet respondentů dle věkových kategorií	59
Tab. 4.3:	Hodnocení spokojenosti s vybranými znaky	63
Tab. 4.4:	Průměrné známky vybraných znaků	63

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Horská 461

757 01 Valašské Meziříčí

Seznam příloh

Příloha č. 1: Mapa umístění přímých konkurentů

Příloha č. 2: Mapa umístění nepřímých konkurentů

Příloha č. 3: Srovnání cen vybraných výrobků s přímou konkurencí

Příloha č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil aplikován na drogerii Ant. Cimala s. r. o.

Příloha č. 5: Dotazník